جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر الذكاء الانفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب
محمد عبدالسلام سليم الصالح

إشراف
الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011

الإهداء

إلى خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيزآل سعود والأسرة الكريمة.

إلى السمو الملكي الأمير فهد بن سلطان آل سعود أمير منطقة تبوك.

إلى مدير عام التربية والتعليم د. محمداللحيدان.

إلى مدير عام فرع وزارةالأوقاف والدعوة والإرشاد الشيخ عبدالله المبارك.

إلى جميع مدراء ورؤساء ومشرفي الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك.

إلى والدي الذي قضى يرحمه الله ولم يرثمرة غرسه.

إلى والدتي التي لها ـ بعد اللهـ الفضل الجميل.

إلى زوجتي وأبنائي اللذين تحملوا بعدى وانشغالي عنهم.

إلى إخواني وأخواتي سند ظهري.

إلى كل من علمني حرفاً.

إلى كل من يحمل مشعل العلم والمعرفة.

إلى كل من ساعدني في رحلتي العلمية والعملية.

لكل هؤلاء وأولئك أهدي هذا الجهد المتواضع راجيا من الله العلي العظيم أن ينفع به، ويجعله في ميزان حسناتي يوم لا ينفع مال ولا بنون.

محمد عبدالسلام سليم الصالح

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد إتمام هذا البحث إلا أن أزجي جزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور نضال الحوامدة، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما أسداه من نصائح وتوجيهات كان لها الفضل - بعد توفيق الله تعالى - في تصويب الأخطاء ، وتقويم الاعوجاج الذي اعترى هذا البحث.

كما وأتقدم بالشكر والثناء للأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بقبول مناقشة الرسالة وهم:

- الدكتور حسين العزب.
- الدكتور محمد المحاسنة.
- الدكتور باسم المبيضين.

من هذا المنطلق أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدني في كتابة هذا البحث, وأخص بالذكر أفراد أسرتي الذين تحملوا معي جهد الدراسة ويسروا لي – بعد الله – أسباب التفرغ والبحث والتحصيل،فلهم مني جميعاً الدعاء بالتوفيق والسداد ، وأسأل الله أن يوفق الجميع لما فيه صالح الدين والدنيا.. وأخيراً إن كان في هذا العمل من إجادة، فيرجع ذلك إلى توفيق الله تعالى ثم جهد المشرفين ، وإن كان من تقصير فمني والشيطان, وحسبي أني حاولت , ولله الكمال الأعلى وحده..

محمد عبدالسلام سليم الصالح

فهرس المحتويات

المحتوى **الصفحة**

الصفحة	المحتوى

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمةالأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر الذكاء الانفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

محمد عبدالسلام سليم الصالح

جامعة مؤتة، 2011

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء الانفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير مقياس الذكاء الانفعالي، بالإضافة إلى مقياس الالتزام التنظيمي. طبقت الدراسة على جميع القادة الإداريين العاملين في عشر دوائر حكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (405) قائداً، ووزعت استبانات الدراسة عليهم، واسترد منها (285) استبانة، واستبعدت (18) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (267)استبانة مشّكلة ما نسبته (66%) من مجتمع الدراسة. واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط.
2. إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، الدافعية، المهارات الاجتماعية) على الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (التنظيم الذاتي، التعاطف) على الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالذكاء الانفعالي كأحد معايير اختيار القادة الإداريين في الدوائر الحكومية، وضرورة اهتمام المديرين بتنمية الدافعية والمهارات الاجتماعية للآخرين.

Abstract

The Effect of Emotional Intelligence on Enhancing the Organizational Commitment of Administrative Leaders in the Governmental Departments of Tabuk Region in KSA

By
Muhammad Abdel-Salam Alsaleh
Mu'tah University,2011

This study aimed at investigating the effect of emotional intelligence on enhancing the organizational commitment of administrative leaders in the governmental departments of Tabuk Region in KSA. In order to achieve that objective, two scales have been developed: The emotional intelligence scale and the organizational commitment scale. This study has been applied to all administrative leaders (405 leaders) working at ten governmental departments in Tabuk region KSA. The study questionnaire has been distributed among those leaders; 285 questionnaires have been retrieved while 18 questionnaires have been eliminated because of being invalid for analysis. The number of questionnaires for analysis valid has been 267 forming 66% of the study sample. Convenient statistical methods have been employed in order to answer the study questions and to test its hypotheses. The following results have been reached:

1. The level of the emotional intelligence of administrative leaders in governmental departments in Tabuk region in KSA is medium.
2. The level of the organizational commitment of administrative leaders in governmental departments in Tabuk region in KSA is medium.
3. There is a statistically significant effect of emotional intelligence with all its dimensions (self awareness, motivation, social skills) on the organizational commitment of administrative leaders in the governmental departments of Tabuk Region in KSA. Whereas, there is not a statistically significant effect of emotional intelligence with its dimensions (self organization, sympathy) on the organizational commitment of administrative leaders in the governmental departments of Tabuk Region in KSA.

The study has offered a set of important recommendations the most important of which are the necessity of paying particular attention to emotional intelligence as one of the important criteria for selecting administrative leaders in governmental departments and the importance of promoting directors' interest in developing motivation and social skills of others.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تزايد الاهتمام في القرن العشرين بدراسة الذكاء الانفعالي كأحد المـؤثرات الرئيسة على المخرجات المهنية للأفراد في المنظمات، حيـث كـشف ميكليلانـد (McCelland) بأن القادة الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من الذكاء الانفعـالي أكثر تأثيراً في العاملين، من زملائهم الذي يمتلكون مستويات متدنية مـن الـذكاء الانفعالي (الروسان، 2006).

ويرى كل من كوبر وسـواف (Cooper & Sawaf, 1997) أن الـذكاء الانفعالي يمثل قدرة الفرد على الإحـساس بالمـشاعر وفهمهـا، والعمـل علـى استخدامها بشكل فعال كمصدر للطاقة والمعلومـات والاتـصال والتـأثير فـي الآخرين، ويتفق ذلك مع جولمان (Goleman, 1998) الذي أكـد علـى أهميـة الذكاء الانفعالي في المناصب الوظيفية التي تتضمن قدرا عاليا من التعامـل مـع الآخرين. وبناء على ذلك فإن تنظيم عملية الشعور يعد متطلباً سابقاً لفهم الآخرين بذكاء، وبذلك فإن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الذكاء الانفعـالي، يكونون واعين، ومتفهمين للمشاعر التي يجب التعبير عنها وفقاً للموقـف الـذي يكونون به، بحيث يعتمد ترتيب الأولويات لديهم، وممارساتهم اليوميـة، ومـدى انسجامهم مع أعضاء المنظمة على هذا الفهم والوعي.

ويعد الذكاء الانفعالي محركا رئيسا للدافعية، ولتبادل المعلومات، والتغذيـة الراجعة، والتأثير، ويدعم عمليات اتخاذ القرار، والقيادة، وإحداث النقلات النوعية الاستراتيجية والتقنية، وإيجاد الثقة في العلاقات الوظيفية، وبنـاء فـرق العمـل، وتعزيز الانتماء، وإيجاد فرص الإبداع والابتكار، مما يسهم في تعزيـز الالتـزام التنظيمي.

في حين يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمـة، فهو يعكس الالتزام نحو العمل، ويمثل توجهاً إنسانياً مدركاً عنـد التحـاق الفـرد

بالمنظمة، ويؤدي إلى بذل الجهد اللازم لتحقيق مصلحة المنظمة، التي تشبع رغبات الفرد وحاجاته. ويرتبط الالتزام التنظيمي بتكوين الفرد لمشاعر إيجابية تجاه المنظمة التي يعمل بها، والتي تدفعه إلى البقاء فيها، والولاء لها، وبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.

ويسعى الفرد إلى تحقيق مستوى من الالتزام التنظيمي لديه من خلال توظيف ذكائه الانفعالي من خلال قدرته على التأثير في الآخرين، وتبادل المعلومات، وتفهمهم في المواقف المختلفة، وهذا بدوره ينعكس على فاعلية الفرد في المنظمة. وبذلك فإن الالتزام التنظيمي يعد وسيطاً في علاقة الذكاء الانفعالي بفاعلية الفرد.

لذا لا بد من أن يكون القادة في الدوائر الحكومية السعودية مؤهلين، وعلى درجة رفيعة من المعرفة، ويمتلكون مهارات عالية للقيام بمهامهم على الوجه الأكمل، ويعد امتلاكهم لمستويات مرتفعة من الذكاء الانفعالي الضمانة لذلك، والتي تسهم في تعزيز التزامهم التنظيمي، والذي يؤثر بشكل مباشر في فاعليتهم. لذا فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر الذكاء الانفعالي في الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

يشكل الذكاء الانفعالي أهمية بالغة في تحقيق النجاح في العمل، وتحقيق الالتزام التنظيمي، والتوصل إلى مستوى مرتفع من الأداء، فالأفراد الذين يدركون مشاعرهم، ويديرونها بشكل فعال، ويتفهمون مشاعر الآخرين، هم الذين يتميزون في عملهم. لذا اهتم العديد من الباحثين في دراسة أثر الذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمي كدراسة روستو (Ruestow, 2008) التي هدفت إلى معرفة أثر الذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمي لدى القادة في مؤسسات الخدمة العامة بالولايات المتحدة الأمريكية.

وتعد الدوائر الحكومية ذات طبيعة حساسة لكونها تسهم في بناء المجتمع، وقيمه، ومعاييره الموروثة جيل بعد جيل. مما يفرض على القادة في هذا القطاع

أن يمتلكوا مهارات عالية، ومعارف غنية، والقدرة على توظيفها من خلال ما يمتلكونه من مستويات ذكاء انفعالي، والتي تسهم في تعزيز التزامهم التنظيمي، والذي يؤثر بشكل مباشر في فاعليتهم، ومستويات أدائهم. لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في معرفة أثر الذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

3.1 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ؟

2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية النظرية في محاولة تقديم إطار مفاهيمي بين دور الذكاء الانفعالي في تعزيز الالتزام التنظيمي، لاسيما أن هناك ندرة في الدراسات العربية في هذه الموضوع، فقد كانت هناك بعض الدراسات التي حاولت الكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي فقط في المؤسسات التربوية، وبناء على ذلك فإن موضوع الدراسة الحالية موضوعاً أصيل.

وتتمثل الأهمية العملية في الكشف عن مستوى كل من الذكاء الانفعالي، والالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، مما يساعد في تعرف مستوى الذكاء الانفعالي الذي يمتلكه هؤلاء القادة، وبالتالي يساعد متخذي القرار في الدوائر الحكومية على ضرورة أن يمتلك القادة مستويات مرتفعة من الذكاء الانفعالي كضمان لتحقيق أعلى مستويات الالتزام التنظيمي لديهم.

5.1 أهداف الدراسة:

تعمل الدراسة على الكشف عن أثر الذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمـي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبـوك فـي المملكـة العربيـة السعودية، وينبثق عن هذا الهدف الرئيس مجموعة الأهداف الفرعية الآتية:

1- تقديم إطار نظري وفكري لمفهوم الذكاء الانفعالي (نماذجه، وأهميتـه)، ومفهوم الالتزام التنظيمي (مفهومه، وأهميته، وقياسه).
2- التعرف إلى مستوى الذكاء الانفعالي لدى القـادة الإداريـين والتـزامهم التنظيمي في الدوائر الحكومية بمنطقة تبـوك فـي المملكـة العربيـة السعودية.
3- تقديم توصيات لمتخذي القرار في الدوائر الحكومية السعودية والمهتمين بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

6.1 فرضيات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على اختبار الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعـاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعيـة) علـى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقـة تبـوك فـي المملكة العربية السعودية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهـارات الاجتماعيـة) على الالتزام العاطفي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانيـة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهـارات الاجتماعيـة)

على الالتزام الاستمراري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

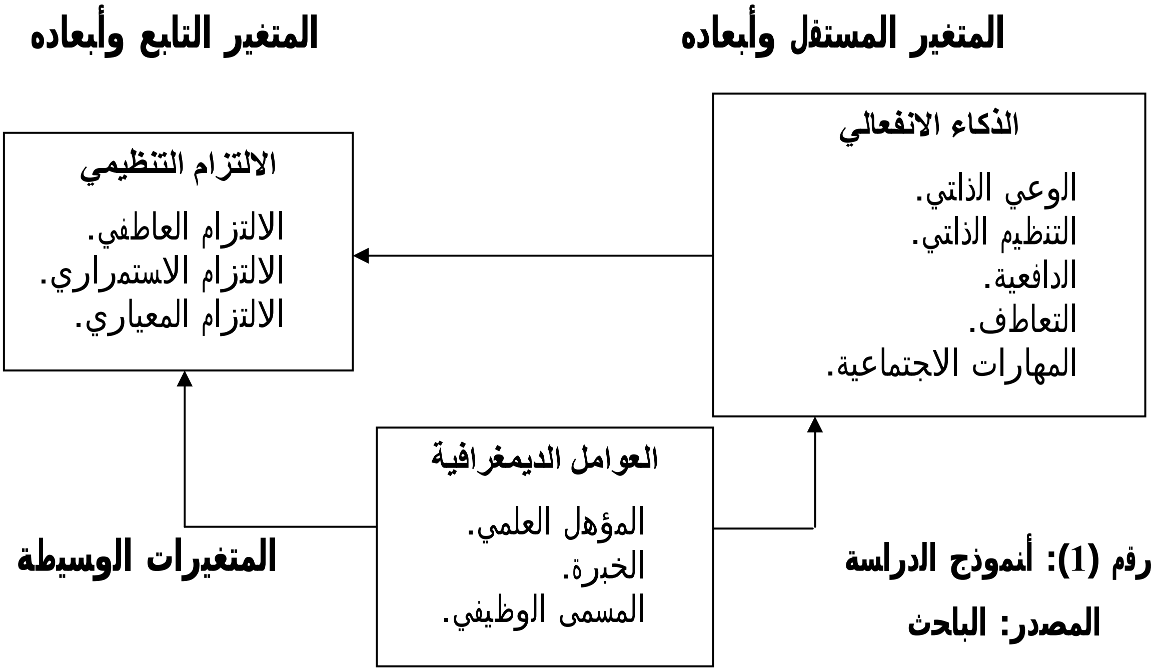
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على الالتزام المعياري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

7.1 أنموذج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على اختبار الأنموذج الآتي:



شكل رقم (1): أنموذج الدراسة

المصدر: الباحث

8.1 التعريفات الإجرائية:

الذكاء الانفعالي: القدرة على إدراك العواطف والتعبير عنها، والقدرة على تفهمها واستيعابها واستخدامها، والقدرة على إدارة العواطف الكامنة في ذات الفرد، وفي ذات الآخرين، ويتكون من أربعة أبعاد فرعية هي:

1. **الوعي الذاتي**: ويمثل قدرة الفرد على معرفة انفعالاته ومشاعره، وأسبابها، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه، وإحساسه بقيمة ذاته وقدراتها.
2. **التنظيم الذاتي**: ويمثل قدرة الفرد على إدارة ذاته، ودوافعها ومصادرها، وقدرته على السيطرة على الانفعالات والدوافع الفوضوية، وقدرته على التمتع بالأمانة، وتحمل مسؤولية سلوكه الشخصي، وامتلاكه المرونة في التعامل مع التغيير، وقدرته على تقديم أفكار جديدة، وطرق حديثة.
3. **الدافعية**: وتمثل الميول الانفعالية التي تقود الفرد نحو تحقيق الأهداف، وقدرته على المثابرة لتحقيق مستوى عالٍ من التفوق، وميله نحو أهداف الجماعة، واستعداده لاستغلال الفرص، وقدرته على الإصرار على متابعة تحقيق الأهداف بالرغم من المعيقات.
4. **التعاطف**: ويمثل وعي الفرد لمشاعر الآخرين وحاجاتهم واهتماماتهم، وتشجيع الفرص بين الأفراد المختلفين، وقدرته على معرفة الميول الانفعالية للجماعات.
5. **المهارات الاجتماعية**: وتمثل قدرة الفرد على إحداث ردود الفعل المطلوبة لدى الآخرين، وقدرته على توظيف أساليب فعالة لإقناع الآخرين، وقدرته على الإصغاء الجيد للآخرين، وإرسال رسائل مقنعة لهم، وقدرته على تحفيز وقيادة الأفراد، وقدرته على المبادرة في إحداث التغيير أو إدارته، وقدرته على العمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة، وقدرته على بناء فرق العمل.

الالتزام التنظيمي: العلاقة التعاقدية التنظيمية الناتجة عن العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها استثمار متبادل، ويمثل سلوكاً يعكس الولاء

والإخلاص في العمل، من خلال مجموعة من السمات الأخلاقية كالـصدق، والإخلاص، والإيثار، والصبر، ويتكون من ثلاثة أبعاد فرعية هي:

1. **الالتزام العاطفي**: هو ارتباط وجداني بين أهداف الدائرة وقيمها، وبين دور العاملين المرتبط بأهدافها وقيمها، ودرجة تطابق العـاملين مـع الـدائرة وارتباطهم بها.
2. **الالتزام الاستمراري**: اندماج العاملين في الأنشطة المختلفة للـدائرة، مـع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي يتحملونها عند ترك الوظيفة.
3. **الالتزام المعياري**: توافق وإحساس أدبي لدى العاملين بالبقاء فـي الـدائرة بمثابة معتقد أو قيمة عند العاملين.

9.1 حدود الدراسة:

1. اقتصر تطبيق هذه الدراسة على القـادة الإداريـين فـي الـدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.
2. اقتصر تطبيق هذه الدراسة خلال العام 2010.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالذكاء الانفعالي، ومفهومه، وأهميته ونظرياته، وأبعاده، ومقاييسه، ويتناول كذلك مفهوم الالتزام التنظيمي، وأهميته، وأبعاده، بالإضافة إلى تناوله لطبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والالتزام التنظيمي ، وتضمن هذا الفصل أيضا عرضاً للدراسات السابقة.

1.2 الأدب النظري

تناول الأدب النظري الذكاء الانفعالي، والالتزام التنظيمي، وبيان طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والالتزام التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

1.1.2 الذكاء الانفعالي

بدأ الاهتمام بدراسة الذكاء الانفعالي بعد الجهود المضنية للباحثين في بداية القرن العشرين لتفسير الذكاء لدى الأفراد، وتقديم تعريف له، وبناء مقاييس لقياسه، ومن أمثال هؤلاء الباحثين سبيرمان (Spearman)، وبينيه (Binet)، وتيرمان (Terman)، ووكسلر(Wechsler) وغيرهم، وكان الاهتمام آنذاك منصباً على اعتبار الذكاء قدرة معرفية (عقلية)، حتى قدم ثورندايك (Thorndike) في عام 1920 نظريته عن الذكاء الاجتماعي، والتي اعتقد أن الذكاء قدرة غير معرفية، وبذلك لفت انتباه الباحثين إلى أن الذكاء يرتبط بالجانب العاطفي أو الانفعالي لدى الإنسان (الطيط، 2010).

1.1.1.2 مفهوم الذكاء

يعد الذكاء مفهوماً افتراضياً يستدل عليه من آثاره، والتي تظهر في سلوك الفرد الذي يعبر عن ذلك المفهوم الفرضي، فأول من قدم تعريفاً للذكاء سبيرمان (Spearman) الذي اعتبره القدرة على إدراك العلاقات الخفية، أما بينيه (Binet) فعرفه بأنه قدرة عقلية عامة؛ تبدو في عدد من القدرات الفرعية المتمثلة في القدرة

على التذكر والتفكير والتآزر البصري الحركي، وحل المشكلات، والمفردات، ويرى وكسلر (Wechsler) بأن الذكاء يمثل القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود، والتفكير بشكل عقلاني، والتعامل مع البيئة بكفاية، واعتبر هؤلاء الباحثون الذكاء قدرة عقلية (Cognitive Ability) (الروسان، 2006).

وعرف كاتل (Catll) الذكاء بأنه مزيج من السمات الإنسانية التي تشتمل القدرة على استبعاد العلاقات المعقدة، والقيام بالوظائف الذهنية التي يتطلبها التفكير المجرد،والقدرة على التكيف وحل المشكلات، واكتساب خبرات جديدة (جروان، 2008). وبناء على ذلك فإن مفهوم الذكاء غامض ومن الصعب تحديده، وذلك للأسباب التالية: (توق وقطامي وعدس، 2003)

أ- لأنه مفهوم ينطوي على معانٍ عديدة، ترتبط بالوراثـة والبيئـة والنتاجات السلوكية التي يمكن الحصول عليها من اختبـارات الذكاء.

ب- لأنه مفهوم فرضي، فهو نوع من الوصف، ننعت به فرداً عندما يسلك باستمرار طريقة معينة.

ج- اختلاف رؤية العلماء الذين بحثوا في مفهوم الذكاء، بالإضـافة إلى اختلاف خلفياتهم العلمية واتجاهاتهم.

د- ارتباط مفهوم الذكاء بالنمو وبالخبرات السابقة التي يمـر بهـا الفرد في حياته، والتي يصعب حصرها.

وعلى الرغم من هذا الغموض في تحديد مفهوم للذكاء، فإنـه يـشير إلـى القدرات الآتية: (الروسان، 2006)

1. القدرة على التفكير المجرد، وتشير إلـى قـدرة الفـرد علـى معالجـة المجردات كالأفكار والرموز والمبادئ والمفاهيم على نحو أفـضل مـن الأشياء المادية والحسية.
2. القدرة على التعلم: ويقصد بها قدرة الفرد على الاستفادة مـن الخبـرات التي يمر بها، وبخاصة تلك الخبرات المتعلقة بالمجردات.

3. القدرة على التكيف مع البيئة: وتشير إلى قدرة الفرد على التكيـف فـي الأوضاع البيئية المحيطة به وإلى القدرة على التكيف الاجتماعي.
4. القدرة على الابتكار والإبداع. وتشير إلى قدرة الفرد على استنباط حلول جديدة تتميز بالأصالة والجدة.

2.1.1.2 مفهوم الذكاء الانفعالي

كانت بدايات الإشارة إلى الذكاء الانفعالي عندما قام ثورنديك (Thorndike) في عام 1920 بتحديد جانب من جوانب الذكاء الانفعالي، أطلق عليه الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence)، حيث عرفه بالقدرة على فهم الآخرين، وإدارة العلاقات الإنسانية والتصرف بها بحكمة، وفي العام 1983 قدم جاردنر (Gardner) نظرية الذكاء المتعدد، والتي أثار من خلالها الاهتمام بالذكاء الانفعالي، حيث تضمن نموذجه الذي قدمه نوعين من الذكاء: الذكاء ما بين الشخصي (Interapersonal)، والذكاء ما بين الأشخـاص (Iterpersonal) (Cherniss & Goleman, 2001).

وفي العام 1988 كانت أول محاولة لقياس الذكاء الانفعالي، حيث طور بارون (Bar-On) مقياس الذكاء الانفعالي، وهو أول من استخدم معامل الذكاء الانفعالي (Emotional Quotient EQ). وعرفه بأنه:" المهارة في فهم الشخص لعواطفه، وفهـم وإقامة علاقات بشخصية مرنة، والقابلية للتكيف، ومهارة إدارة الضغوط، ومهارة التحكم بالمزاج العام" (Bar-On & Parker, 2000: 19).

وفي العام 1990 كانت البداية الحقيقية للاهتمام بالذكاء الانفعالي، عندما قدم كل من ماير وسالوفي (Mayer& Salovey,1993) تعريفهما للذكاء الانفعالي، حيث عرفاه بأنه:" القدرة على مراقبة المشاعر والانفعالات الخاصة بالفرد والآخرين، والتمييز بينهما، وتوظيف هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وسلوكه".

وفي العام 1997 قاما بتطوير تعريفهما للذكاء الانفعالي، فعرفاه بأنه:"القدرة على الوصول إلى الانفعال أو توليده أو كليهما، عندما تعمل المشاعر على تسهيل التفكير، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة الانفعالية، والقدرة على تنظيم الانفعالات لتطوير النمو العقلي والانفعالي".

وفي العام 2000 طورا تعريفهما مرة أخرى فعرفاه بأنه:"القدرة على معالجة المعلومات الانفعالية بما تتضمنه من إدراك واستيعاب وفهم وإدارة الانفعالات"(Cherniss & Goleman, 2001) .

وبالتوازي مع أعمال سالوفي وماير (Salovey & Mayer) قدم جولمان كتابه الأول عن الذكاء الانفعالي في العام 1995، حيث يرى أن الذكاء الانفعالي يتضمن الكفاية الشخصية (Personal Competence)، والكفاية الاجتماعية (Social Competence)، وبين أهميته في المناصب الوظيفية التي تتضمن قدرا عاليا من التعامل مع الآخرين، قدم تعريفاً واسعاً للذكاء الانفعالي؛ بأنه مفهوم يتضمن؛ التفاؤل، والوعي، والتحفيز، والتعاطف، والتميز الاجتماعي.

وعرفه (شابير, 2001: 36) بأنه: "المهارات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي والتفكير، وحل المشكلات، والتفاعل الاجتماعي، والنجاح الأكاديمي والعملي، والعاطفي".

ويمكن تقديم تعريف للذكاء الانفعالي بناء على التعريفات السابقة بأنه: " قدرة الفرد على فهم مشاعره وانفعالاته، وتنظيمها والتحكم بها، وقدرته على إدراك مشاعر الآخرين، وفهمها والتعاطف معها، وقدرته على إدارة الضغوط النفسية والاجتماعية، وقدرته على حل المشكلات واتخاذ القرارات الناجحة".

3.1.1.2 نماذج الذكاء الانفعالي

قدم علماء النفس العديد من النماذج لتفسير الذكاء الانفعالي، وقياسه لدى الافراد، وفيما يلي عرض لهذه النماذج:

أ- أنموذج القدرات Ability Model

قدم هذا النموذج اعتماداً على دراسات ماير وسالوفي (Mayer & Salovey)، حيث عرفا الذكاء الانفعالي وفقاً لهذا الأنموذج بأنه: "قدرة الفرد على التحكم بعواطفه، ومراقبة انفعالاته، وانفعالات الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام تلك المعلومات في توجيه تفكيره، وسلوكه" (شابيرو، 2001: 12). ويقوم على الافتراضات الآتية:(Mayer; Salovey & Caruso, 2000)

1. إن الأفراد يتفاوتون في مهارات الإدراك، والفهم الانفعالي، وتوظيف المعلومات الانفعالية في المواقف المختلفة.
2. إن الأفراد الأذكياء انفعاليا يكون لديهم آباء أذكياء انفعاليا (الجانب الوراثي).

ويشير هذا النموذج إلى أن الذكاء الانفعالي يتكون من قدرتين، هما:

1. القدرة المعرفية (Cognitive Ability)، وهي القدرة على الاستدلال، والاستقراء المجرد للانفعالات الذاتية، وانفعالات الآخرين.
2. القدرة غير المعرفية (الانفعالية) (Non-Cognitive Ability)، وهي القدرة التي تدعم القدرة المعرفية، من خلال تسهيل عمليات الإدراك، والفهم، والتذكر وغيرها من العمليات المعرفية.

ويتكون الذكاء الانفعالي وفقاً لهذا الأنموذج من أربعة مكونات رئيسة، هي:

أ- المكون الأول الإدراك الانفعالي (Emotional Perception): وهو القدرة على الإصغاء للانفعالات، والأحاسيس، وفهمها، والتعبير عنها، والقدرة على فهم مشاعر الآخرين، والتعاطف مع انفعالاتهم، والقدرة على تقييم انفعالات الآخرين.

ب- المكون الثاني فهو التكامل الانفعالي (Emotional Integration): وهي آلية تأثير المكون الانفعالي على المكون المعرفي لدى الفرد، أي تأثير الانفعالات على آليات التفكير، حيث أن الانفعالات السلبية تؤدي إلى مشاعر الإحباط، والانفعالات الإيجابية تؤدي إلى تحفيز التفكير.

ج- المكون الثالث هو الفهم الانفعالي (Emotional Understanding): ويمثل المعالجة المعرفية للانفعالات، من خلال استخدام المخزون المعرفي (المعلومات) للتعبير عن الانفعالات، والتي تشكل القدرة التعبيرية لدى الفرد.

د- والمكون الأخير هو إدارة الانفعالات (Managing Emotional): ويقصد به؛ التنظيم الواعي للانفعالات من أجل تعزيز النمو الانفعالي والمعرفي، بهدف تحقيق التوازن العاطفي(Mayer & Salovey, 1997) .

ب- الأنموذج المختلط Mixed Model

يمتاز هذا الأنموذج عن الأنموذج المعرفي بالنظر إلى الذكاء الانفعالي كمجموعة من القدرات، فربط المكونات الانفعالية والشخصية والاجتماعية للفرد، من خلال الاستناد إلى التكامل بين كل من فهم الذات والآخرين، وبناء العلاقات مع الآخرين، والتكييف مع التغييرات البيئية والاجتماعية المحيطة، وإدارة الانفعالات.

ومن منظري هذا الأنموذج بارون (Bar-On, 2000: 33)، الذي عرف الذكاء الانفعالي بأنه: "منظومة من القدرات الانفعالية، والشخصية، والاجتماعية، التي تمنح الفرد القدرة على التكيف مع الصعوبات المحيطة، والضاغطة". ويتكون الذكاء الانفعالي وفقاً لهذا الأنموذج من خمسة مكونات، هي:(Bar-On, 1997)

1- الكفاءة الشخصية (Intrapersonal): وتتضمن خمس مهارات، هي:

أ- فهم الذات الانفعالي؛ وتمثل قدرة الفرد على فهم مشاعره، وانفعالاته، والتمييز بينها، ومعرفة دوافعها.

ب- التوكيدية؛ وتمثل قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره، ومعتقداته، وأفكاره، والدفاع عن حقوقه الشخصية بطريقة بناءة.

ج- تقدير الذات؛ وتمثل احترام الفرد لذاته وتقبلها بأنها ذات طبيعة خيرة.

د- تحقيق الذات؛ وتمثل قدرة الفرد على تحقيق طاقاته الكامنة.

هـ- الاستقلالية؛ وتمثل القدرة على التوجه ذاتياً، وتحكم الفرد بتصرفاته، وتفكيره ذاتياً، والابتعاد عن الاعتماد العاطفي على الآخرين.

2- الكفاءة الاجتماعية (Intrepersonal): وتتضمن ثلاث مهارات، هي:

أ- التعاطف؛ وتمثل قدرة الفرد على وعي مشاعر الآخرين وفهمها، وتقديرها.

ب- العلاقات الاجتماعية؛ وتمثل قدرة الفرد على إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع الآخرين، والحفاظ على ديمومتها.

ج- المسؤولية الاجتماعية؛ وتمثل قدرة الفرد على أن يكون تعاونياً، ومشاركاً، وعضواً بناء في جماعته الاجتماعية.

3- إدارة الضغوط (Stress Management): وتتضمن مهارتين، هما:

أ- تحمل الضغوط؛ وتمثل قدرة الفرد على تحمل الأحداث غير الملائمة، والمواقف الضاغطة، والتعامل معها بإيجابية وفاعلية.

ب- ضبط الاندفاع؛ وتمثل قدرة الفرد على مقاومة الحافز الانفعالي للسلوك، والتصرف الاندفاعي.

4- القدرة على التكيف (التكيفية) (Adaptability): وتتضمن ثلاث مهارات، هي:

أ- إدراك الواقع؛ وتمثل قدرة الفرد على تقدير التطابق بين خبراته الانفعالية والمعايير الواقعية أو الموجودة فعلاً.

ب- المرونة؛ وتمثل قدرة الفرد على تكييف انفعالاته وأفكاره مع المواقف وتغير الظروف.

ج- حل المشكلات؛ وتمثل قدرة الفرد على تحديد المشكلة، وتشخيصها، وإيجاد الحلول الفعالة، وتنفيذها.

5- المزاج العام (General Mood): وتتضمن مهارتين، هما:

أ- التفاؤل؛ وتمثل قدرة الفرد على رؤية الجانب المضيء والايجابي في الحياة من خلال الأمل بالنجاح وتجاوز الفشل.

ب- السعادة؛ تمثل قدرة الفرد على الرضا عن الذات، والقناعة، والاستمتاع بالحياة.

ج- الدمج بين الأنموذجين

قام علماء النفس بتقديم نماذج تستند إلى الدمج بين الأنموذجين السابقين، ومن منظري هذا الدمج جولمان (Goleman, 1998) الذي اعتبر أن الذكاء الانفعالي يمثل قدرات واسعة تتضمن القدرات الفكرية، والانفعالية، والاجتماعية. وإن الذكاء الانفعالي يتكون من الكفايات الشخصية، والكفايات الاجتماعية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الكفايات الشخصية Personal Competencies : ويمثل قدرة الفرد على الاهتمام بأموره الذاتية، وتتضمن ثلاثة أبعاد هي:(Goleman, 1998) .

1. الوعي الذاتي Self-Awareness: وتمثل قدرة الفرد على معرفته لذاته، وإدراكها، وتشمل هذه القدرة الكفايات التالية:

أ- الوعي الانفعالي: معرفة الفرد لانفعالاته وتأثيراته، فيتمتع الفرد بمعرفة المشاعر التي يحس بها، وأسباب تلك المشاعر، ويدرك الصلة بين أحاسيسه وتفكيره، وأفعاله، ويدرك تأثير مشاعره على أدائه، ولديه وعي يقود قيمه وأهدافه.

ب- التقييم الدقيق للذات: معرفة نقاط القوة والضعف لدى الفرد، حيث يدرك الفرد مواطن قوته وضعفه، ويتأمل ويتعلم من تجاربه، وينفتح على التغذية الراجعة الصريحة، والآراء الجديدة، ويسعى إلى التعلم المستمر وتطوير الذات، يقدر على إظهار انطباعاته بأسلوب إيجابي.

ج-الثقة بالنفس: الإحساس بقيمة الذات وقدراتها، حيث يقدم الفرد نفسه بثقة، ولديه القدرة على إقناع الآخرين، ويدافع عن رأيه بقوة, كما أنه حاسم وقادر على اتخاذ قرارات رغم تعرضه للضغوط.

2. التنظيم الذاتي Self-Regulation: ويمثل قدرة الفرد علـى إدارة ذاتـه، ودوافعها ومصادرها، ويتضمن الكفايات التالية:

أ- التحكم الذاتي: قدرة الفرد على السيطرة على الانفعالات والدوافع الفوضوية، حيث يمتلك الفرد قدرة على التحكم بمشاعره المندفعة، ومشاعر الضيق أو الحزن بشكل جيد، ويبقى متماسكاً ايجابياً في

المواقف الصعبة، ويفكر بوضوح ويحافظ على تركيزه في المواقف الضاغطة.

ب- النزاهة: قدرة الفرد على التمتع بالأمانة، حيث يتصرف بشكل أخلاقي، ويبني الثقة من خلال جدارته ومصداقيته، ويعترف بأخطائه، ويواجه سلوكيات الآخرين غير الأخلاقية.

ج- الضمير: تحمل مسؤولية السلوك الشخصي، حيث يفي الفرد بالتزاماته ووعوده، ويحمل نفسه مسؤولية تحقيق أهدافه، ويبدو منظماً وحريصاً في عمله.

د- التكيف: امتلاك الفرد القدرة على المرونة في التعامل مع التغيير، حيث يتعامل الفرد بيُسر مع الطلبات المتعددة، ويغير أولوياته بسرعة، ويغير ردود أفعاله، وخططه لتناسب التغير في الظروف المحيطة، ورؤيته للأحداث مرنة.

هـ-الابتكار: قدرة الفرد على تقديم أفكار جديدة، وطرق حديثة، ومعلومات جديدة، حيث يكشف الفرد عن الآراء الجديدة، ويستمع للحلول الجديدة للمشكلات، ويتبنى آفاقا جديدة في تفكيره.

3. الدافعية Motivation: وتمثل الميول الانفعالية التي تقود الفرد نحو تحقيق الأهداف، وتتضمن الكفايات التالية:

أ- دافع الإنجاز: قدرة الفرد على المثابرة لتحقيق مستوى عالٍ من التفوق، حيث يتوجه الفرد نحو تحقيق الأهداف بقوة، ويضع أهدافا صعبة، ويتعلم كيفية تحسين أدائه.

ب- الالتزام: ميل الفرد نحو أهداف الجماعة أو المنظمة، حيث يضحي الفرد من أجل تحقيق أهداف الجماعة، ويستند إلى مبادئ الجماعة لاتخاذ قراراته وبيان خياراته، ويبحث بشكل فاعل عن الفرص التي تمكنه من تحقيق أهداف المجموعة.

ج-المبادئ: استعداد الفرد لاستغلال الفرص، حيث يكون الفرد مستعداً لاقتناص الفرص، ويتابع تحقيق أهدافه إلى ما هو أبعد من المتوقع منه، ويوجه الآخرين من خلال جهوده الإبداعية.

د- التفاؤل: قدرة الفرد على الإصرار على متابعة الأهداف بالرغم من المعيقات، حيث يثابر الفرد لتحقيق أهدافه رغم وجود العوائق والاحباطات، ويعمل بدافع من الأمل في النجاح وليس لخوفه من الفشل.

ثانياً: الكفاية الاجتماعية Social Competencies: وتمثل قدرة الفـرد علـى الاهتمام بعلاقته مع الآخرين، وتتضمن بعدين، هما:

1. التعاطف Empathy: ويمثل وعي الفرد لمـشاعر الآخـرين وحاجـاتهم واهتماماتهم، ويتضمن هذا البعد:

أ- فهم الآخرين: الإحساس بمشاعر الآخرين وآرائهم، وإبداء الاهتمام بما يشغلهم، حيث ينتبه الفرد للتلميحات الانفعالية، ويستمع بشكل جيد، ويظهر حساسية وتفهماً لوجهات نظر الآخرين.

ب- تطوير الآخرين: الإحساس بحاجة الآخرين للتطور، وتعزيز قدراتهم، حيث يعترف الفرد بنقاط قوة الآخرين، ويكافئ الآخرين عن إنجازاتهم، ويراقب ويعطي الوقت المناسب لتدريب الآخرين، ويقدم للآخرين مهاماً تنمي مهاراتهم.

ج- التوجه للخدمة: فهم وتوقع وإدراك حاجات الآخرين وتلبيتها، حيث يتفهم الفرد حاجات الآخرين، ويحاول إيجاد طرق لرفع مستوى رضاهم، ويقدم المساعدة المناسبة لهم، ويتفهم وجهة نظرهم.

د- التنوع المؤثر: تشجيع الفرص بين الأفراد، حيث يحترم الفرد الآخرين، مهما كانت خلفياتهم، ويستطيع التفاهم معهم بشكل جيد، ويتفهم وجهات النظر المختلفة، ويبدي تفهما للاختلاف بين الجماعات، ويقاوم الانحياز والتعصب.

هـ-الوعي السياسي: قدرة الفرد على قراءة الميول الانفعالية للجماعات، وعلاقاتها بالسلطة، حيث يدرك علاقات القوى الرئيسة، ويتحرى

الجماعات الاجتماعية، ويتفهم القوى التي تشكل وجهات النظر وتصرفات الآخرين.

2. المهارات الاجتماعية Social Skills: وتمثل قدرة الفرد على إحداث ردود الفعل المطلوبة لدى الآخرين، وتتضمن:

أ- التأثير: قدرة الفرد على توظيف أساليب فعالة لإقناع الآخرين، حيث يمتلك الفرد مهارة كسب الآخرين، ويستخدم استراتيجيات معقدة للتأثير في الآخرين لتحقيق الاجماع والتأييد، ويوظف الأحداث بشكل فاعل لإثبات وجهة نظر معينة، ويجعل الآخرين يستمتعون بأحاديثه.

ب- التواصل: قدرة الفرد على الإصغاء الجيد، وإرسال رسائل مقنعة للآخرين، حيث يمتلك الفرد القدرة على التفاوض، ويستمع للآخرين بشكل جيد، ويحاول الوصول إلى فهم مشترك، ويرحب بتبادل المعلومات مع الآخرين، ويشجع الآخرين على التواصل والانفتاح.

ج- القيادة: قدرة الفرد على تحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات، حيث يثير الفرد الحماس لدى الآخرين لتحقيق رؤية ورسالة مشتركة، ويقود أداء الآخرين، ويتحمل المسؤولية، ويكون قدوة لهم.

د- استقطاب التغيير: قدرة الفرد على المبادرة في إحداث التغيير أو إدارته، حيث يدرك الفرد الحاجة إلى التغيير، ويزيل العوائق في وجهه، ويتحدى الوضع القائم، ويقود عملية التغيير، ويوظف الآخرين لتحقيقه، ويضع نموذج التغيير المتوقع من الآخرين.

هـ - بناء الروابط: تعزيز العلاقات الايجابية، حيث يتصف الفرد بمحافظته على علاقات واسعة وغير رسمية، ويبحث عن علاقات تعاونية مع الآخرين، ويحافظ على علاقات الصداقة الشخصية في العمل.

و- التعاون والتنسيق: قدرة الفرد على العمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يتعاون الفرد مع الآخرين ويشركهم في تحقيق الأهداف، ويحافظ على مناخ إيجابي وتعاوني.

ز- بناء الفريق: قدرة الفرد على بناء فرق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يحرص الفرد على نمذجة الصفات الجيدة مثل الاحترام والتعاون والمساعدة، ويجذب كل الأفراد للمشاركة الفاعلة، ويعمل على بناء هوية للفريق، ويحميهم.

2.1.2 **الالتزام التنظيمي**

يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين الموظفين والمنظمات، كما أن للالتزام التنظيمي آثاراً مختلفة على اتجاهات وسلوك الموظفين في المنظمات، لذا أولي موضوع الالتزام التنظيمي اهتماماً واضحاً حيث تعددت أبعاده في أدبيات الالتزام منها: المتغيرات الإنسانية (الشخصية) (العمر، النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، مدة الخدمة والرتبة الأكاديمية).

كما حظي هذا الموضوع بالاهتمام منذ سنوات، لما للالتزام من تأثير مباشر على الكثير من سلوكيات العاملين، حيث إن الالتزام يؤثر بطريقة مباشرة على كفاءة وفاعلية المنظمات؛ كما يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والصراعات الشخصية على إداراتها وقياداتها ومجموعاتها الوظيفية، وكذلك لما له من انعكاسات على الأفراد والمنظمات على حد سواء؛ كما أن الالتزام التنظيمي يترتب عنه مجموعة من السلبيات، تكاد تجعل حياة المنظمة تتجه نحو انخفاض الدافعية وفقدان الإبداع وترك العمل وقد تصل إلى الاضمحلال.

1.2.1.2 **مفهوم الالتزام التنظيمي:**

إن لفظة الالتزام لغة تعني: من لزم الشيء، والتزم الشيء أو الأمر: أوجبه على نفسه، والالتزام نحو العمل هو: توجه إنساني مدرك عند التحاق الفرد بالمنظمة، يؤدي إلى بذل الجهد اللازم لمصلحة المنظمة، التي تشبع رغباته وحاجاته، خاصة عندما تتطابق أهداف الموظف مع أهداف المنظمة (خضير وآخرون، 1996).

كما عُرف الالتزام التنظيمي بأنه: أداة تكشف ذات الفرد في التزامه اتجـاه المنظمة، حيث يتضمن ثلاث أجزاء أساسية هي: (الإذعان، الطاعـة والارتبـاط، وكذلك الانغماس)، حيث إن الالتزام ينص على العلاقة التعاقديـة أو التنظيميـة: (اللائحية) التي تحدث نتيجة للعلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة التي يترتب عنها استثمار متبادل، لذلك يظهر كسلوك كونه يشدد على الولاء والإخلاص في العمل من خلال مجموعة من السمات الأخلاقية كالصدق و الإخلاص و الإيثار و الصبر (جواد، 1992).

وعرف هيربنياك والوتو (Herbiniak & Alutto, 1972: 555) الالتزام التنظيمي بأنه:"اتجاه الفرد نحو الفائدة أو المنفعة المدركة نتيجة المشاركة والإسهام المستمر في المنظمة. وعرفه بوكنان (Buchanan, 1974; 533) بأنه:" اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل"، أما بورتر وزمـلاؤه (Porter, et al, 1978) يرون أن الالتزام التنظيمي يعبر عن إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية للبقاء فيها.

لهذا ترتبط هذه المفاهيم بالالتزام التنظيمي الذي يـرتبط بتكـوين الفـرد لمشاعر إيجابية تجاه المنظمة التي يعمل بها التي تدفعه إلى البقاء، والولاء لهـا، وبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة. لذا يشير هذا المصطلح إلـى مـسميات كثيرة منها الالتـزام النفـسي (Psychological Commitment)، والالتـزام الاتجاهي (Attitudinal)، والالتزام العـاطفي (Affective)، وبالتـالي يقـوم المفهوم العام والأكثر شيوعاً للالتزام التنظيمي: (Mowday, 1999) على ثلاثـة عناصر أساسية هي:

أ. الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.

ب. الاستعداد لبذل الجهد في التنظيم.

ج. النية في البقاء والاستمرار كعضو داخل التنظيم وبشكل فاعل.

وقد اتفق كثير من الباحثين على أن هناك رؤيتين للالتزام التنظيمي هما اللتان تسيطران على عملية البحث فيه؛ **الأولى:** تنظر للالتزام التنظيمي على أنه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين العامل والمنظمة. **والثانية:** تركز على الطريقة التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط، ليس بالمنظمة فحسب، وإنما يتجاوز ذلك الارتباط إلى التصرفات التي تصدر عن العامل اتجاه منظمته (Lee, 2002).

2.2.1.2 أهمية الالتزام التنظيمي:

يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمامات الباحثين وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي، وذلك اعتقاداً منهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، حيث إن الالتزام ناتج عن الدافعية العالية الداخلية التي يظهرها الفرد أثناء ممارسته لأعماله اليومية.

كما يعد الالتزام التنظيمي واحداً من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي والإدارة في العقد الأخير، ويتجسد الالتزام ضمن أطر دافعية العمل، ويمكن من الحصول على صورة واضحة لكيفية ممارسة الالتزام التنظيمي بشكل عام والوظيفي بشكل خاص وبالتالي بيان أثره على السلوك الفردي داخل التنظيم (الحراحشة والبشابشة، 2006).

ويعد الالتزام التنظيمي سلوكاً مرغوباً فيه، إذ يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجيدة مثل انخفاض معدل ترك العمل (دوران العمل)، وارتفاع جودة الأداء التنظيمي، وكذلك ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض معدلات التأخير والغياب، وبالتالي يعمل على زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، فالأفراد أصحاب الالتزام التنظيمي المرتفع عادةً ما يميلون إلى بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهداف منظماتهم، كما أنهم يميلون إلى تأييد دعم المنظمة والبقاء فيها.

كما يُعد الالتزام التنظيمي عملية تبادلية بين العامل وبين التنظيم، لا تعتمد على الصفات والخصائص التي يتمتع بها الفرد فقط، وإنما على ما تقدمه المنظمة

من حوافز ودعم ومساندة لتحقيق أهدافه الذاتية، التي تؤثر بدورها على شكل ومدى الالتزام التنظيمي من قبله.

من هنا تبرز أهمية الالتزام التنظيمي التي تنبع من الفهم السليم للعلاقة التي تربط الفرد بمنظمته مع الأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي (الاتجاهي، والاستمراري والمعياري) ودراستها بشكل مركّز حيث إن كل نوع يتم تطويره نتيجة لخبرات مختلفة من السلوكيات داخل إطار المنظمة (العميان، 2008).

وقد بين ستيرز (Steers, 1977) الفوائد التي تحققها المنظمة نتيجة الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، وهي:

1- تكوين الإبداع لدى العاملين في المنظمة، مما ينعكس على أدائهم، وعلى إنتاجية المنظمة.
2- الأداء المتميز للعمل، حيث كلما كان العامل يتمتع بالتزام يربطه بعمله، فإنه يتميز في أداء الأعمال المنوطة به.
3- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة، مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
4- تخفيض التكاليف، حيث إن انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية، كالاضطراب واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

3.2.1.2 **مداخل الالتزام التنظيمي**

ذكر (الطجم، 1996) ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي، وهي:

أ- المدخل السيكولوجي: يبحث هذا المدخل في أسس العلاقة التي تقوم بين التنظيم والموظف، حيث يمثل الالتزام التنظيمي اتجاهاً يربط بين الفرد ومنظمته مما يحقق درجة التطابق، وبالتالي الارتباط بين الفرد والتنظيم.

ب- المدخل التبادلي: يُقر هذا المدخل أن الالتزام التنظيمي هو محصلة مجموعة من العلاقات القيادية فيما بين التنظيم والعاملين به؛ أي الإسهامات التي

يقدمها الطرفان بالإضافة إلى المنافع المختلفة، والالتزام التنظيمي بمثابة الظـاهرة التي غالباً ما تحدث في المنظمات وتتجلى كلما زادت المصالح التبادلية من جهـة الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي.

ج- المدخل السلوكي والاجتماعي: وفقاً لهذا المدخل فأن الالتزام التنظيمي، يمثل رغبة الفرد بالقيام بأدواره الوظيفية، والاجتماعية، وبذل أقصى طاقة ممكنة لتصبح المنظمة بمثابة نظام اجتماعي يعيش فيه الموظف يعكس من خلاله ولاءه للمنظمة.

فإذا ما توفرت في المنظمة ثقافة قوية بدرجة عاليـة، فيـصبح العـاملون متمسكين بالقيم، والاعتقادات، والاتجاهات القوية، وبالتـالي الإخـلاص والـولاء الشديد للمنظمة، مما يشكل ميزة تنافسية مهمة تعود بنتائج إيجابية على المنظمـة. (مريم، 2004: 340)، ويظهر الارتباط الاجتماعي الـسلوكي، ثـم الاسـتقرار التنظيمي (زويلف، وآخرون، 1999).

وقد فرق بعض الباحثين بين اتجاهين من الالتزام التنظيمي، **الأول:** وقصد به الالتزام التنظيمي الإتجاهي (Attitude Organizational Commitment)، ويشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد وأهداف والمنظمة. أما الاتجاه **الثاني** فقصد به الالتزام التنظيمي السلوكي (Behavioral Organizational Commitment)، ويشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المنظمة الذي يجعل سلوكه مرتبطا بها، فإذا رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل؛ فمعنى هذا أن هناك منافع تعود عليه من ارتباطه بالمنظمة، تجعل من الصعب اتخاذ قرار التغيير أو الانتقال إلى منظمة أخرى (Manheim, Moore & Grunbery, 2003).

4.2.1.2 **أبعاد الالتزام التنظيمي Job Commitment Dimensions**

ناقشت العديد من الدراسات والأدبيات الإدارية والسلوكية أبعاد أو أنـواع الالتزام التنظيمي، ويعزى ذلك إلى الاختلاف حول المفهوم الإجرائـي للالتـزام وقياسه من جهة أخرى، حيث قام ماير وألن (Mayer & Allen, 1997) بتحديد أبعاد الالتزام بثلاثة مكونات أو أنواع هي:

أ. الالتزام العاطفي Affective Commitment.

ب. الالتزام المعياري Normative Commitment.

ج. الالتزام الاستمراري Continuance Commitment.

كما حاول البعض صياغة وبناء مقاييس مختلفة لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي منها مقياس (OCQ) وهو اختصار (Organizational Commitment Questionnaire) الذي أعد من قبل (Porter, et. al, 1974) والمعتمد في دراسة (فياض وقدوري، 1999)، الذي يقيس ثلاثة أبعاد للالتزام هي الإخلاص والالتزام المنفعي والقبول بأهداف التنظيم. وأياً كانت مسميات أبعاد الالتزام التنظيمي، فإنه يتم التعامل مع كل منها كوظيفة مختلفة، ذات أثر على أهداف التنظيم وسلوكيات العاملين، حيث يبدي الموظف الملتزم دافعية عالية للعمل.

أ- الالتزام العاطفي أو الاتجاهي Affective Commitment:

ركّز العديد من الباحثين على تعريف الالتزام الاتجاهي والذي يعد من أشهر مداخل الالتزام التنظيمي حيث إنه يمثل " ارتباطاً وجدانياً بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها من جانب، ويمثل أيضاً درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها من جانب آخر، أي أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع الرغبة في الاستمرار في عضويته لها." (Hellriegel & Slocum, 2007).

في حين يرى كل من (Allen & Meyer, 1990) أن الالتزام الاتجاهي يمثل درجة من التطابق الشعوري بين الفرد والمنظمة والتوحد بينهما، واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة وذلك خلال مجموعة من المشاعر مثل الولاء والوفاء والسعادة التي يشعر بها الفرد تجاه عمله في المنظمة، حيث بينت الدراسات التي اعتمدت على تفسير هذا كمتغير وأثره على عمل الموظف، أن هناك الكثير من العوامل التي تحدد درجة الالتزام الاتجاهي للفرد تجاه المنظمة ومنها:

أ- عوامل وظيفية (المكافآت والعقاب).

ب- عوامل تنظيمية (نطاق الإشراف ومركزية العمل).

ج- عوامل تتعلق بالفرد (درجة الخبرة، واستعداده للوظيفة، ومؤهلاته).

أي إن هذا النوع من الالتزام يشير ويتعلق بالارتباط العاطفي والحسي الذي ينشأ بين الفرد ومنظمته التي يعمل بها (Hellriegel & Slocum, 2007).

ب- الالتزام الاستمراري Continuance Commitment:

يرتبط الالتزام الاستمراري سلبياً بالأداء حيث يعمل العاملون على تنفيذ ما يطلب منهم فقط، ويكون لديهم مستوى عالٍ من الغياب لأن الدافعية غير كافية لديهم، عرف (Allan & Meyer, 1991) الالتزام الاستمراري على أنه الاندماج في الأنشطة المختلفة للمنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك الوظيفة، من هنا نقول: إن الالتزام التنظيمي ينشأ عندما يقوم الفرد بعمل المراهنات الجانبية التي من خلالها يرتبط الفرد هنا، مع ما تقدمه المنظمة من مزايا ومنافع مرتبطة بالمناخ التنظيمي له التي يحصل عليها وبين نمط السلوك الملائم الذي يتبعه أو يسلكه.

مما سبق يتضح أن الالتزام الاستمراري يعكس حجم ناتج مقارنة الموظف للمساهمات التي يقدمها على شكل أدوار وظيفية للتنظيم الذي يعمل فيه، مقابل مع ما يحصل عليه من مزايا متعددة في عملية التبادل بينه وبين المنظمة، كما أنه يقارن بين تكلفة بقائه في المنظمة وحصوله على المزايا، وبين تكلفة تركه للعمل، وهنا يختار البديل الذي يحقق له أقل تكلفة؛ وبالتالي كلما زادت المصالح التبادلية زادت درجة ارتباطه بها، كما أن ندرة البدائل المتاحة أمام الفرد تُعد من المؤثرات التي تحجم مدى التزامه تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويشار إلى هذا النوع عادة بأنه الالتزام التبادلي (Exchange – based) أو الالتزام الاستمراري أو الالتزام المحسوب (المدهون والجزراوي، 1995).

ج- الالتزام المعياري Normative Commitment:

يشير الالتزام المعياري والأخلاقي إلى بقاء العامل في المنظمة، وهو ينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه، لذا فهو مدين لها بالعمل فيها، وبذلك أصبح هنالك توافق وإحساس أدبي لدى الموظف أن يبقى في المنظمة، أي بمثابة

عقيدة أو قيمة قوية عند الموظف، من هنا نقول إن الالتزام المعياري يختلف عـن الالتزام الاتجاهي حيث إنه يعكس إحساس الفرد بالواجب تجاه المنظمـة ولـيس بالضرورة الارتباط الاتجاهي بها، كما ويختلف عن الالتزام الاستمراري في أنـه ليس بالضرورة أن يرتبط بالحسابات الخاصة بالتكلفة المتعلقـة بتـرك العمـل، (Hellriegel & Slocum, 2007)، كما أن الالتزام المعياري، ما هو إلا نتيجة استثمارات المنظمة في الفرد عندما تقوم بإلحاقه في برامج تدريبيـة مختلفـة، أو نتيجة للخبرات الاجتماعية التي تركز على قيمة الولاء تجاه المنظمة.

5.2.1.2 تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين:

إن وجود التعاون بين أعضاء المنظمة، وإيمان أفرادها بقيم هذه المنظمة، يؤثران في زيادة درجة الالتزام التنظيمي لديهم، وقد أشـــار براون وكرستينا (Brown & Kristena, 2002) إلى أن قوة فعالية المنظمات اليابانية، وحسن الأداء فيها يعودان بشكل أساسي إلى نوعية العاملين فيها. إذ إن ارتباطهم واندماجهم الذاتي ناتج عن الإحساس بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتى التزامهم نحو منظماتهم من الدوافع المادية فقط، بل ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية تزيد من التزامهم الوظيفي، فضلا عن قيام منظماتهم بتصميم نظام، يمكن المنظمة من زيادة ارتباط العاملين بها، من خلال العمل على تدريبهم، وتطوير معارفهم؛ مما يحسن من رضاهم ودافعيتهم، والتزامهم المستمر نحو منظماتهم.

ويتطلب تطوير الالتزام التنظيمي تعامل المنظمة بوضوح مع الأفراد العاملين، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتعاونهم مع بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة (Walton, 1991).

3.2 الدراسات السابقة

تم مسح الدراسات السابقة ذات الصلة العربية والأجنبية، ولم يوجد - على حد علم الباحث - دراسات عربية اهتمت بدراسة علاقة الذكاء الانفعالي بالالتزام التنظيمي، أما الدراسات الأجنبية فقد كانت قليلة تلك التي اختبرت هـذه العلاقـة، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات:

1.3.2 الدراسات العربية:

قام (الطيط، 2010) بدراسة بعنوان "**أثر الذكاء الانفعـالي فـي فاعليـة المديرين: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأردني**"، هدفت إلى معرفة أثر الذكاء الانفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية، وطورت الدراسة صـورة أردنية من مقياس الذكاء الانفعالي الذي طوره رحيم وزمـلاؤه (Rahim et al, 2002). ومقياس فاعلية المديرين الذي طوره كـوزس وبوسـنر (Kouzes & Posner, 1988) وهو قائمة الممارسـات القياديـة (Leadership Practices Inventory LPI). وقدمت أدلة على تمتع المقياسين المطورين بدلالات صـدق وثبات مقبولة. وتكونت عينة الدراسة من (277) مـديراً يعملـون فـي الإدارات العامة لتسعة مصارف أردنية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المصارف الأردنية متوسط، واحتل بعد التنظيم الذاتي الرتبة الأولـى في حين احتل بعد الوعي الذاتي الرتبة الأخيرة. وأن مـستوى فاعليـة مـديري المصارف الأردنية متوسط، واحتل بعد التمكين الرتبة الأولى في حين احتل بعـد الرؤية المشتركة الرتبة الأخيرة. وبينت النتائج أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية. وعدم وجود فـروق دالـة إحصائياً في مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المـصارف الأردنيـة تعـزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي). ووجود فروق دالة إحصائياً في مستوى فاعلية مديري المصارف الأردنية تعـزى للنوع الاجتماعي، حيث كان مستوى فاعلية المديرات أعلى من مـستوى فاعليـة

المديرين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية مديري المصارف الأردنية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي)

أما الدراسة التي أجراها (الزعبي ،2009) بعنوان:" **جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين**"، فقد هدفت إلى بحث علاقة جودة علاقات العمل الاجتماعية (العلاقة بين الزملاء، والعلاقة مع الرؤساء) بمستوى الالتزام الوظيفي ومستوى شعور الموظف بالرفاه النفسي في العمل. وقد أُجريت الدراسة على 159 موظفاً وعاملاً يعملون في مصنع لإنتاج الأغذية المعلبة (135 ذكراً و24 أنثى، بمتوسط عمر 32 سنة، ومتوسط خبرة سنتين). واستخدمت أربعة مقاييس لقياس متغيرات الدراسة تم تعريبها من اللغة الإنجليزية. وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المستوى المرتفع للعلاقات الاجتماعية في العمل وكل من الالتزام الوظيفي والشعور بالرفاه النفسي في العمل. علماً أن هذه الدراسة تقدم مجموعة من الإسهامات المهمة لبيئة العمل العربية، سواء على مستوى النظرية أو التطبيق.

في حين قام (الضفيري،2009) بدراسة عنوانها:" **بناء مقياس للكشف عن الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت** "، هدفت إلى بناء مقياس للكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الابتدائية في المحافظات الكويتية والبالغ عددهم (310) مديراً ومديرة، وفي ضوء ذلك تم بناء مقياس مطور للذكاء الانفعالي يتكون من خمسة أبعاد وهي التعاطف، وإدارة الذات، وإدارة العلاقات، والتكيف، وضبط الانفعالات، وتكون كل بعد من اثنتي عشرة فقرة، حيث تم إيجاد دلالات الصدق والثبات للمقياس المطور، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى أن المقياس المطور تمتع بدرجة عالية من الصدق العاملي بلغت (83.7%) كما تمتع المقياس بصدق المحكمين، وأن المقياس المطور يتميز بدرجة ثبات عالية بلغت (0.93) حسب معامل كرونباخ-الفا، كما أظهرت نتائج الدراسة أن معاملات الارتباط لكل فقرة كانت جيدة باستثناء بعض الفقرات، وأن معاملات

الارتباط بين الأبعاد منخفضة الأمر الذي يؤكد على أن هذه الأبعاد ممثلة للمقياس بصورة عالية.

وركز كل من (الحراحشة والبشابشة، 2006) بدراسة عنوانها:"**أثر حاجات ماكللاند McClelland على الالتزام التنظيمي لـدى العـاملين فـي الأجهـزة الحكومية في محافظة الكرك**" على تحليل أثر حاجات العاملين (حاجـة الإنجـاز، وحاجة القوة، وحاجة الانتماء) في الأجهزة الحكومية علـى مـستوى التـزامهم التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (345) موظفاً. وأظهـرت نتـائج الدراسـة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحاجات العاملين على التزامهم التنظيمي، ووجـود أثر ذي دلالة إحصائية لحاجات العاملين على كل من التزامهم العاطفي، والتزامهم المستمر، والتزامهم الأخلاقي.

وفي الوقت الذي بينت فيه (البوريني، 2006) بدراسة بعنوانهـا:" **الـذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمـان وعلاقتـه بـأدائهم الإداري من وجهة نظر معلميهم**" مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المـدارس وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري، وقد تكونت عينة الدراسـة مـن (100) مـدير مدرسة أساسية خاصة في محافظة عمان، و (486) معلماً ومعلمة تـم اختيـارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم لجمع البيانات أداتان: الأولى لقياس الذكاء العـاطفي والثانية لقياس الأداء الإداري للمديرين، وأظهرت نتائج الدراسة وجـود مـستوى مرتفع من الذكاء العاطفي وفقاً لإجابات المديرين أنفسهم، كما تبين وجود مستوى مرتفع من الأداء الإداري لدى هؤلاء المديرين من وجهة نظر المعلمين، ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي ومستوى أدائهم، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العـاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة، تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرات، ولمتغير المؤهل ولصالح الدبلوم العالي، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، إلا أن هناك فروقـاً ذات دلالـة إحصائية في مستوى الأداء الإداري، تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمـي فـي مجال القيادة فقط، فضلاً عن وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي مجـالات

التخطيط والتنظيم، والقيادة، والمجموع الكلي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق في مجال العلاقات الإنسانية تعزى للمتغير نفسه.

كما كشفت (يوسف، 2003) بدراسة عنوانها:" **الذكاء الانفعالي وعلاقتـه بالرضا الوظيفي وأثر بعض المتغيرات الأخـرى عليـه عنـد أعـضاء الهيئـة التدريسية في جامعة مؤتة**" عن الذكاء الانفعالي وعلاقته بالرضا الوظيفي وأثـر بعض المتغيرات الأخرى عليه لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، وقد تكونت عينة الدراسة من (255) عضو هيئة تدريسية، اسـتخدم مقيـاس الـذكاء الانفعالي بالإضافة إلى مقياس (ألوتو) لقياس الذكاء الانفعالي والرضا الـوظيفي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة عالية منن الذكاء الانفعـالي، ورضـا وظيفي مقبول لأعضاء هيئة التدريس، والى وجود ارتباط إيجـابي بـين الـذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي، كما أشارت إلى وجود ارتباط إيجـابي مرتفـع بـين الذكاء الانفعالي والخبرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير التخصص ولصالح التخصصات العلمية.

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

قام كل من رانجريز ومحرابي (Rangriz & Mehrabi, 2010) بدراسة عنوانهـا:" **The Relationship between Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Employees' Performance in Iran** "، هدفت إلى بيان العلاقة بين الذكاء الانفعـالي وكـل مـن الالتـزام التنظيمي وأداء العاملين في الهلال الأحمر الإيراني، ومعرفة اختلاف هذه العلاقة باختلاف العوامل الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي). وطبقت الدراسـة على مديري المراكز والعاملين، والتي تتكون من 21-95 عضواً، وبلغت العينـة (116) مديراً وعاملاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الذكاء الانفعـالي وكل من الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية فـي كل من الذكاء الانفعالي والالتـزام التنظيمـي وأداء العـاملين تعـزى للعوامـل الديمغرافية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي).

وركز شـيفرد-اوسـبورن .(Shepherd-Osborne, 2009) بدراسـة بعنـوان:" **Assessing the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment Among Early Childhood Educators** " على تقييم العلاقة بين الذكاء الانفعالي والالتـزام التنظيمي لدى مربي مرحلة الطفولة المبكرة. بالإضافة إلى بيان علاقـة الـذكاء الانفعالي بالرضا الوظيفي، ومعرفة علاقة النمط القيـادي بـالالتزام التنظيمـي. وتكونت عينة من (296) مربٍ يعملون في ولاية كارولينا الشمالية في الولايـات المتحدة الأمريكية. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين الـذكاء الانفعـالي والالتزام التنظيمي. ووجود علاقة ارتباط متوسطة بين الذكاء الانفعالي والرضـا الوظيفي، وبينت النتائج أيضاً عدم وجود علاقة بين الـنمط القيـادي والالتـزام التنظيمي

أما هاورد (Howard, 2008) فقام بدراسـة عنوانهـا:" **Emotional Intelligence as a Predictor of Job Satisfaction, Organizational, and Occupational Commitment among Human Service Workers** "، هدفت إلى بيان دور الذكاء الانفعـالي فـي التنبؤ بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والوظيفي لدى العـاملين فـي الخدمـة الإنسانية. وتكونت عينة الدراسة من (127) عاملاً في مؤسسات الخدمة الإنسانية غير الربحية في مدينة ميدويسترن Midwestern. وأثبتت نتـائج الدراسـة ان الذكاء الانفعالي يتنبأ بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والوظيفي لدى العـاملين في الخدمة الإنسانية.

كمـا ركـز سـتيوارت (Stewart, 2008) بدراسـة عنوانهـا:" **The Relationship of Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Organizational Commitment** " على بيان أثر الذكاء الانفعالي في كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على (110) مـديرٍ ومشرفٍ يعملون في صناعة خدمات الطعام فـي مدينـة ميتـشغن Michigan. وأشارت النتائج إلى أن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي

والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في الـذكاء الانفعالي تعزى للعمر.

في حين اهتم روسـتو (Ruestow, 2008) بدراسـة عنوانهـا:" **The Effect of A Leader's Emotional Intelligence on Follower Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Mixed Methodology Study of Emotional Intelligence In Public Human Services** " بمعرفة أثر الذكاء الانفعالي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في مؤسسات الخدمة العامـة. وطبقـت الدراسـة مقيـاس الـذكاء الانفعـالي (The Emotional and Social Competency Inventory ESCI) المطور من قبل (Hay Group, 2007). وتكونت عينة الدراسة من (15) مديراً يعملون في مؤسسات الخدمة العامـة فـي شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية، و(48) مرؤوساً، حيث كان لكل مدير من (3-5) مرؤوسين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للـذكاء الانفعالي على الرضا الوظيفي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للـذكاء الانفعـالي على الالتزام التنظيمي.

كما حدد ويليامز (Williams, 2004) بدراسة عنوانهـا:" **A Study of the Characteristics that Distinguish Outstanding Urban Principals: Emotional Intelligence, Problem–Solving Competencies, Role Perception and Environmental Adaptation**" كفايات الذكاء الانفعالي التي يتميز بها المـديرون المتميـزون، الذين يعملون في مناطق تعليمية حضرية مختارة، وقد تكونت عينة الدراسة مـن (12) مديراً متميزاً و(8) مديرين نمطيين من منطقة تعليمية حضرية واسعة، تقع في الغرب الأوسط الأمريكي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الذكاء الانفعالي بين مجموعتي المديرين لصالح المديرين المتميـزين، الذين أظهروا مستويات مرتفعة من الـذكاء الانفعـالي علـى عكـس المـديرين النمطيين، كما أظهر المديرون المتميزون رصيداً ضخماً وعميقاً من الكفايات ذات الصلة بالذكاء الانفعالي وبأسلوب حل المشكلات، إذ تبين وجود (13) كفاية مـن أصل (23) كفاية قيد الدراسة ينفرد ويتميز بها المديرون المتميزون عن المديرين

غير المتميزين، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية في كيفية إدراك وتفهم وتكيف المديرين المتميزين والمديرين النمطيين تجاه المتطلبات المهنية، وأن المديرين المتميزين والمديرين النمطيين يتفهمون بيئاتهم المؤسساتية الخارجية ويتكيفون معها بصورة مختلفة تماماً، كما تبين أن هناك ارتباطاً بين الكفايات المتباينة وبين الخصائص والسمات، وبين الممارسات الإدارية الفعالية والناجحة ذات الصلة بالقيادة التربوية، وبالقيادة المتغايرة، وبالخبرة في حل المشكلات.

فيما بين كل من روزل وبيتجون وباركر (Rozell; Pettijohn, & Parker, 2004) بدراسة عنوانها: "**Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment** " توجه المستهلك البيعي من خلال استكشاف دور الذكاء الانفعالي والالتزام التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (100) فردٍ يعملون في التسويق البيعي في شركات الخدمة الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين توجه المستهلك البيعي وكل من الذكاء الانفعالي والأداء والالتزام التنظيمي، حيث إن توجيه المستهلك من خلال عاملي التسويق البيعي مرتبط بالذكاء الانفعالي.

وركز كل من دوغلاس وفرنك وفيرس (Doyglas; Frink & Ferris 2004) بدراسة عنوانها: "**Emotional Intelligence as a Moderator of the Relationship between Conscientiousness and Performance** "، على أهمية الذكاء الانفعالي كوسيط مباشر بين موضوع يقظة الضمير والأداء المهني، كان الهدف منها اختبار صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين الخصائص المتوارثة في الضمير الحي وبين درجات الأداء المهني للمستخدمين من ذوي الذكاء الانفعالي العالي، وسليبة ذوي الذكاء الانفعالي المتدني، وقد تكونت عينة الدراسة من (250) طالباً مسجلين في مساقات "مبادئ الإدارة"، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن علامة الذكاء الانفعالي مرتبطة ارتباطاً ايجابيا ذا دلالة إحصائية مع الضمائر الحية، وكان المستوى المتوسط لهذا المتغير المصاحب ثابتا مع ما كان متوقعا بالنسبة لمدى الانحراف، ولمعيار

الصحة والصدق التمييزي لهذين المتغيرين، وارتبط الضمير الحي كذلك بعلامات الأداء والإنجاز وعند مستوى ذي دلالة إحصائية.

في حين ركز بنونه (Bennouna, 2004) بدراسة عنوانها:" **Mentors Emotional Intelligence and Performance of Mentoring Functions in Doctoral Education** " على اختبار العلاقة الكامنـة بـين الذكاء الانفعالي للأساتذة وطريقة أدائهم لوظائفهم التعليمية انطلاقا مـن إحـساس طلبة الدكتوراه الدارسين لدى هؤلاء الأساتذة، وقد تكونت عينة الدراسة من (79) طالباً من طلبة الدكتوراه الدارسين في كلية التربية في جامعة فلوريدا الجنوبيـة، و(29) مدرساً مشرفاً رئيساً على رسائلهم، وأظهرت نتائج الدراسـة أن الـذكاء الانفعالي لهؤلاء الأساتذة يقع في فئتين رئيستين بين النظرة المثاليـة أو الدرجـة المتكاملة والخبرة والمهارة، وكانت هذه العلامات أعلى مما تـوافر فـي عينـات أخرى، وبعد إجراء مقارنة تبعاً لمتغير الجنس تبـين أن للمدرسـات المـشرفات علامات أعلى في مجال الثقة بالنفس وتحمل المـسؤولية، أمـا بالنـسبة للعمليـة التعليمية فقد أشار طلبة الدكتوراه إلى تمتع مدرسيهم بمستويات مرتفعة في قدراتهم على مساعدة الطلبة في الرؤيا المستقبلية، في حين أشار الطلبـة إلـى أن لـدى مدرسيهم درجات منخفضة في قدرتهم وكفاءتهم في المواجهة والتحدي للمنجزات والأعمال التي يقومون بها.

أما بيرن (Byron, 2003) فقد اهتم بدراسـة عنوانهـا:" **Are Better Managers Better at "Reading" Others? Testing the Claim that Emotional Intelligence Predicts Managerial Performance** " بدور الذكاء الانفعالي في التنبؤ بالعمليـة القياديـة وأنمـاط السلوك المهني ذات العلاقة، وتكونت عينة الدراسة من (350) طالباً من الطلبـة الذين يقومون بدراسة مساقات عملية جامعية في إدارة الأعمال، وأظهرت نتـائج الدراسة إلى أن الذكاء الانفعالي يعمل على مقياس مجموعة مـن العوامـل التـي تختلف اختلافا ظاهرا عن متغيرات الشخصية وبدائلها، وأن الذكاء الانفعالي كـان على علاقة طردية ذات دلالة إحصائية مع العملية القيادية، أي انه يمكـن التنبـؤ

بمستوى السلوك القيادي من خلال مستوى الذكاء الانفعالي وبأنماط السلوك المهني ذات الصلة بها.

وقام بوسو (Busso, 2003) بدراسة عنوانهـا: "**The Relationship between Emotional Intelligence and Contextual Performance as Influenced by Job Satisfaction and Locus of Control Orientation**"، هدفت إلى فحص وتحديـد العلاقـة بـين الـذكاء الانفعالي والأداء الإداري، وقد تكونت عينة الدراسة من (99) مشاركاً في مدينـة سانت دييغو الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابيـة دالـة إحصائياً بين الذكاء الانفعالي والأداء الإداري ومع القناعة المهنية، في حين ارتبط الذكاء الانفعالي ارتباطاً سلبياً مع الدلالة الخارجية لضابط التوجيه.

وأخيراً قام رحيم وزملاؤه (Rahim et al, 2002) بدراسة عنوانها: "**A Model of Emotional Intelligence and Confict Management Strategies: A Study in Seven Countries**" هدفت إلى بنـاء أنمـوذج للعلاقة بين الذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، والتنظيم الـذاتي، والدافعيـة، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية) واستراتيجيات معالجـة الـصراع، وطبقـت الدراسة على عينة مكونة (1395) فرداً في سبع دول هـي: الولايـات المتحـدة الأمريكية، واليونان، والصين، وبنغلاديش، وهونغ كونغ، وماكاو، وجنوب أفريقيا، والبرتغال. واستخرجت الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة، فقدمت أدلة على تمتعه بدلالات صدق البناء من خـلال إجـراء التحليـل العـاملي الاستكـشافي والتوكيدي، وقدمت كذلك أدلة على تمتعه بدلالات ثبات مقبولة من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي له، وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الذكاء الانفعالي بأبعاده وبين استراتيجيات معالجة الصراع.

3.2.2 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

اهتمت الدراسات السابقة بتحليل أثر الذكاء الانفعالي على بعض المتغيرات كدراسة (الطيط، 2010) التي هدفت إلى الكشف عن أثر الذكاء الانفعـالي فـي فاعلية المديرين. ودراسة (البوريني، 2006) التي هدفت إلى بيـان أثـر الـذكاء

العاطفي لدى المديرين على أدائهم الإداري. ودراسة (يوسف، 2003) التي هدفت إلى بيان علاقة الذكاء الانفعالي بالرضا الوظيفي. ودراسـة دوغـلاس وفرنـك وفيرس (Doyglas; Frink & Ferris 2004) التي هدفت إلى بيان أهمية الذكاء الانفعالي كوسيط مباشر بين موضوع يقظة الضمير والأداء المهني. ودراسة بيرن (Byron, 2003) التي هدفت إلى الكشف عن دور الذكاء الانفعالي فـي التنبـؤ بالعملية القيادية وأنماط السلوك المهني. ودراسة بوسو (Busso, 2003) هـدفت إلى فحص وتحديد العلاقة بين الذكاء الانفعالي والأداء الإداري. ودراسـة بنونـه (Bennouna, 2004) هدفت لاختبار علاقة الذكاء الانفعالي بالأداء الوظيفي.

وقامت دراسات أخرى ببيان أثر بعض المتغيرات على الالتزام التنظيمـي كدراسة (الزعبي، 2009) التي هدفت إلى بحث علاقة جـودة علاقـات العمـل الاجتماعية بمستوى الالتزام الوظيفي. ودراسة (الحراحـشة والبشابـشة، 2006) التي هدفت إلى بيان أثر حاجات العاملين على مستوى التزامهم التنظيمي،

واهتمت دراسات أخرى ببناء مقياس للذكاء الانفعالي كدراسة (الـضفيري، 2009). ودراسة رحيم وزملائه (Rahim et al, 2002) التي هدفت إلـى بنـاء أنموذج للعلاقة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات معالجـة الـصراع. واهتمـت دراسات أخرى بالكشف عن امتلاك المديرين للذكاء الانفعالي كدراسـة ويليـامز (Williams, 2004).

أما الدراسات التي اهتمت بدراسة أثر الذكاء الانفعالي في الالتزام التنظيمي فكانـت دراسـة رانجريـز ومحرابـي (Rangriz & Mehrabi, 2010). ودراســة شــيفرد-اوســبورن (Shepherd-Osborne, 2009). ودراسة هاورد (Howard, 2008) . ودراسة سـتيوارت (Stewart, 2008) . ودراسة روسـتو (Ruestow, 2008) . ودراسـة روزل وبيتجـون وبـاركر (Rozell; Pettijohn, & Parker, 2004)

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطـوير أدوات قيـاس الذكاء الانفعالي، والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد أبعاد هـذه المتغيـرات. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطـوير الأدب النظـري

المتعلق بمتغيراتها. وأخيرا وظفت الدراسة الحالية النتائج التـي توصـلت إليهـا الدراسات السابقة في دعم نتائج الدراسة الحالية.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها من الدراسـات العربية النادرة، التي تختبر علاقة الذكاء الانفعالي بالالتزام التنظيمي، وأن الدراسة الحالية تناولت أحدث الموضوعات التي تتناولها الدراسات الأجنبية فـي الوقـت الحاضر. واخيراً فإن الدراسة الحالية تتميز بتطبيقها في المملكة العربية السعودية، وتحديداً على الدوائر الحكومية، مما من المتوقع ان تسهم نتائج هذه الدراسة فـي تطوير تلك الدوائر وتحديثها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، ودلالات صدقهما، وثباتهما، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

1.3 منهجية الدراسة:

استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدب الإداري المتعلق بالذكاء الانفعالي، والالتزام التنظيمي، والدراسات ذات الصلة، بالإضافة إلى تطبيق أداتي الدراسة من أجل جمع البيانات، وتحليلها للتوصل إلى نتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين (مدراء عاميين، ونـوابهم، ورؤساء الأقسام، ومساعديهم) في الدوائر الحكومية بمنطقة تبـوك فـي المملكـة العربية السعودية، البالغ عددها (10) دائرة، شكلت بمجملها مجتمع الدراسة، وبلغ عدد القادة الإداريين في هذه الدوائر (405) قائدٍ، وتم مسح مجتمع الدراسة كاملاً، حيث وزعت استبانات الدراسة عليهم، وقد استرد منها (285) استبانة، ويوضـح الجدول (1) ذلك.

الجدول رقم (1)

الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

الرقم	اسم الدائرة	عدد العاملين	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة
1	ديوان الخدمة المدنية	15	15	10
2	الأحوال المدنية	15	15	10
3	فرع وزارة العمل والعمال	5	5	3
4	إدارة السجون	20	20	20
5	إدارات التعليم	260	260	172
6	هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	20	20	15
7	فرع وزارة الأوقاف والدعوة والإرشاد	30	30	25
8	الضمان الاجتماعي	10	10	7
9	الهلال الأحمر السعودي	10	10	8
10	المحكمة	20	20	15
	المجموع	**405**	**405**	**285**

هذا، وقد استبعدت (18) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (267) استبانة مشّكلة ما نسبته (66%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (2) خصائص أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (2)

خصائص أفراد مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	كلية متوسطة فما دون	20	7.5
	بكالوريوس	234	87.6
	دراسات عليا	13	4.9
الخبرة	5 سنوات فأقل	30	11.2
	من 6 إلى 10 سنوات	65	24.3
	من 11 إلى 15 سنة	57	21.3
	16 سنة فأكثر	115	43.1
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	26	9.7
	نائب مدير إدارة	36	13.5
	رئيس قسم	79	29.6
	مساعد رئيس قسم	56	21.0
	مشرف	70	26.2

3.3 أداتا الدراسة :

تحقيقاً لأغراض هذه الدراسة، تم تطوير أداتين للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1.3.3 مقياس الذكاء الانفعالي

تم تطوير مقياس الذكاء الانفعالي الذي طوره رحيم وزملاؤه (Rahim et al, 2002)، والذي طبق على عينة مكونة (1395) فرداً في سبع دول، هي: الولايات المتحدة الأمريكية، واليونان، والصين، وبنغلاديش، وهونغ كونغ، وماكاو، وجنوب أفريقيا، والبرتغال، واستخرجت دلالات صدق وثبات مقبولة له، وقام الطيط (2010) بترجمته إلى اللغة العربية، وتكييفه مع البيئة الأردنية، واستخرج له دلالات صدق وثبات مقبولة، حيث تراوحت قيم معامل الثبات ما بين (0.87-0.70).

وقد تم مراجعة النسخة الأولية للمقياس، ومن ثم عرض المقياس على أساتذة في الإدارة، وتم الأخذ بملاحظاتهم، ليخرج المقياس بصورته النهائية، وتكون المقياس من (22) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، هي: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية، ويبين الجدول (3) توزع فقرات المقياس على الأبعاد الخمسة. واعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في تحديد استجابات أفراد الدراسة على فقرات المقياس، الذي تتدرج الإجابة عليه من خمس درجات أمام الإجابة (دائماً)، وأربع درجات أمام الإجابة (غالباً)، وثلاث درجات أمام الإجابة (أحياناً) ودرجتين أمام الإجابة (نادراً) ودرجة واحدة أمام الإجابة (أبداً).

واعتمدت تدرج المقياس على معيار مقسم إلى ثلاث فئات، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) فأكثر فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفض.

الجدول رقم (3)

توزع فقرات مقياس الذكاء الانفعالي على أبعاده

رقم البعد	أبعاد الذكاء الانفعالي	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
1	الوعي الذاتي Self-Awareness	1، 6، 11، 16	4
2	التنظيم الذاتي Self-Regulation	2، 7، 12، 17، 21	5
3	الدافعية Motivation	3، 8، 13، 18، 22	5
4	التعاطف Empathy	4، 9، 14، 19	4
5	المهارات الاجتماعية Social Skills	5، 10، 15، 20	4
-	المجموع	-	22

1.1.3.3 صدق المقياس :

تم استخراج دلالات صدق المقياس الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري :

عرض مقياس الذكاء الانفعالي على عشرة محكمين من أساتذة الإدارة في جامعة مؤتة، لمعرفة مدى ملاءمة فقرات المقياس للبعد الذي وضعت لقياسه، ومدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى تكيف المقياس مع البيئة السعودية، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم واقتراحاتهم، حيث تم تعديل صياغة بعض فقرات المقياس.

ثانياً: صدق البناء :

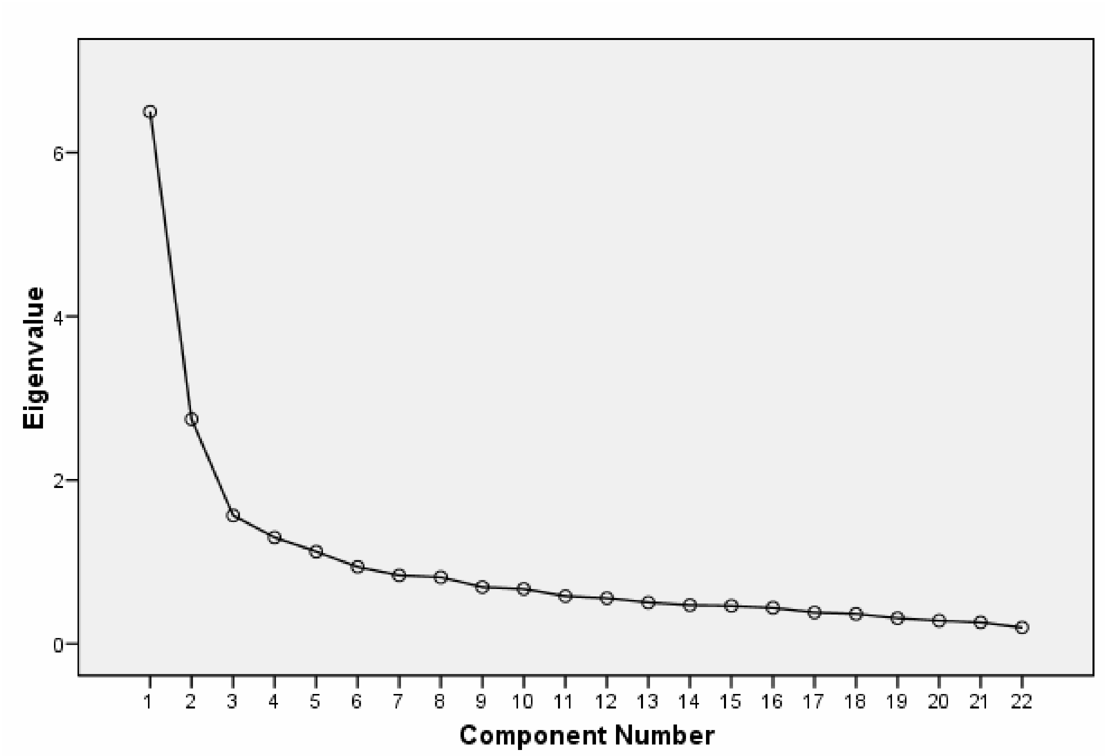
تم استخراج دلالات صدق بناء مقياس الذكاء الانفعالي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis **، وأ**ظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تشبع فقرات المقياس على خمسة عوامل، ويبين الجداول (4) نتائج التحليل.

الجدول رقم (4)
التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات مقياس الذكاء الانفعالي

رقم الفقرة	الدافعية العامل 1	الوعي الذاتي العامل 2	التنظيم الذاتي العامل 3	المهارات الاجتماعية العامل 4	التعاطف العامل 5
3	0.781				
8	0.769				
18	0.669				
13	0.656				
22	0.644				
1		0.816			
11		0.812			
6		0.685			
16		0.668			
2			0.789		
12			0.644		
7			0.628		
17			0.622		
21			0.569		
5				0.810	
15				0.776	
10				0.592	
20				0.530	
4					0.756
9					0.734
19					0.569
14					0.554
قيمة الجذر الكامن	6.501	2.743	1.567	1.298	1.125
نسبة التباين المفسر	29.552	12.468	7.125	5.902	5.115
النسبة التراكمية للتباين المفسر	29.552	42.020	49.145	55.047	60.162

يلاحظ من الجدول (4) أن هناك خمسة عوامل، كانت قيمة الجذر الكامن لكل منها أكثر من (1.0) وفقاً لمعيار كيزر (Kaiser, 1960) في تحديد عدد العوامل المُفسرة، وتفسر ما مجموعه (60.162%) من تباين إجابات أفراد الدراسة على مقياس الذكاء الانفعالي، ويبين الجدول أيضاً أن نسبة التباين المفسر للعامل الأول كانت مرتفعة إذ بلغت (29.552%)، كما يلاحظ أن قيمة الجذر الكامن للعامل الأول كبيرة نسبياً (6.501) مقارنة ببقية العوامل، الأخرى التي

كانت قيم الجذور الكامنة لها متقاربة وأصغر مما هي للعامل الأول، وعند ملاحظة الرسم البياني للجذور الكامنة في الشكل رقم (2)، يتبين أن ميل المنحنى يأخذ قيمة كبيرة عند العامل الأول، ويأخذ بالتحول عند العامل الثاني، ويتبين من المنحنى وجود خمسة عوامل أعلى من (1). ويتبين من الجدول كذلك أن هناك تشبعاً مرتفعاً لفقرات مقياس الذكاء الانفعالي على الأبعاد الخمسة، حيث بلغت معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد وبين العامل الذي تمثله أكثر من (0.53).



شكل رقم (2): تمثيل بياني للجذور الكامنة لفقرات مقياس الذكاء الانفعالي

2.1.3.3 ثبات المقياس :

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لمقياس الذكاء الانفعالي، وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة، والبالغ عددهم (267) فرداً باستخدام معادلة كرونباخ– ألفا (Cronbach's Alpha)، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة، ويبين الجدول (5) ذلك.

الجدول رقم (5)

قيم معامل الثبات لأبعاد مقياس الذكاء الانفعالي

رقم البعد	أبعاد الذكاء الانفعالي	معامل الثبات
1	الوعي الذاتي	0.80
2	التنظيم الذاتي	0.74
3	الدافعية	0.84
4	التعاطف	0.76
5	المهارات الاجتماعية	0.79
	المقياس ككل[1]	0.88

2.3.3 مقياس الالتزام التنظيمي :

تم تطوير مقياس الالتزام التنظيمي الذي طوره ميـر وآلـين (Meyer & Allen, 1991)، وبعد مراجعـة الأدب الإداري المتعلـق بـالالتزام التنظيمـي، بالإضافة إلى الإطـلاع علـى المقـاييس المـستخدمة فـي دراسـة رانجريـز ومحرابـي (Rangriz & Mehrabi, 2010)، ودراسـة شـيفرد-اوسـبورن (Shepherd-Osborne, 2009)، ودراسة هاورد (Howard, 2008).

هذا، وتكون المقياس من (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، ويبين الجدول (6) توزع فقرات المقياس على الأبعاد الثلاثة، واعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في تحديد استجابات أفراد الدراسة على فقرات المقياس، الذي تتدرج الاجابة عليه من خمس درجات أمام الإجابة (دائماً)، وأربع درجات أمام الإجابة (غالباً)، وثلاث درجات أمام الإجابة (أحياناً) ودرجتين أمام الإجابة (نادراً) ودرجة واحدة أمام الإجابة (أبداً)، واعتمدت تدرج المقياس على معيار مقسم إلى ثلاث فئات، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) فأكثر فيكون مستوى تقدير

[1] استخرج معامل الثبات للمقياس ككل باستخدام معادلة: (Kamata; Turhan & Darandari, 2003)

$$Stratified\ \alpha = 1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} \sigma_i^2 (1-\alpha_i)}{\sigma_x^2}$$

أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفض.

الجدول رقم (6)

توزع فقرات مقياس الالتزام التنظيمي على أبعاده

رقم البعد	أبعاد الالتزام التنظيمي	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
1	الالتزام العاطفي	1، 4، 7، 10	4
2	الالتزام الاستمراري	2، 5، 8، 11، 13	5
3	الالتزام المعياري	3، 6، 9، 12، 14، 15	6
-	المجموع	-	15

1.2.3.3 صدق المقياس :

تم استخراج دلالات صدق المقياس الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري :

عرض مقياس الالتزام التنظيمي على عشرة محكمين من أساتذة الإدارة في جامعة مؤتة، لمعرفة مدى ملاءمة فقرات المقياس للبعد الذي وضعت لقياسه، ومدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى تكيف المقياس مع البيئة السعودية، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم واقتراحاتهم، حيث تم تعديل صياغة بعض فقرات المقياس.

ثانياً: صدق البناء :

تم استخراج دلالات صدق بناء مقياس الالتزام التنظيمي، باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis، وأظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تشبع فقرات المقياس على خمسة عوامل، ويبين الجداول (7) نتائج التحليل.

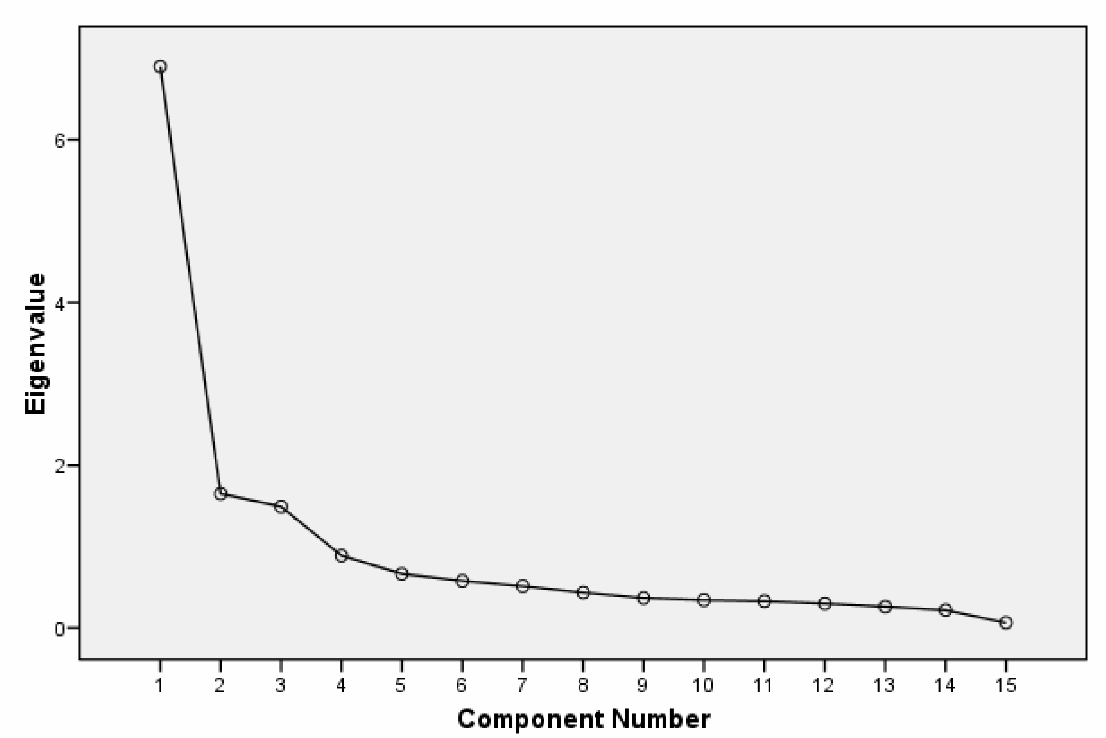
الجدول رقم (7)

التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات مقياس التزام التنظيمي

رقم الفقرة	الالتزام المعياري العامل 1	الالتزام العاطفي العامل 2	الالتزام الاستمراري العامل 3
14	0.889		
3	0.889		
6	0.781		
15	0.761		
9	0.760		
12	0.743		
1		0.848	
10		0.827	
7		0.688	
4		0.638	
2			0.802
8			0.779
5			0.756
11			0.487
13			0.486
قيمة الجذر الكامن	6.899	1.649	1.490
نسبة التباين المفسر	45.995	10.990	9.931
النسبة التراكمية للتباين المفسر	45.995	56.985	66.916

يلاحظ من الجدول (7) أن هناك ثلاثة عوامل، كانت قيمة الجذر الكامن لكل منها أكثر من (1.0) وفقاً لمعيار كيزر (Kaiser, 1960) في تحديد عدد العوامل المفسرة، وتفسر ما مجموعه (66.916%) من تباين إجابات أفراد الدراسة على مقياس الالتزام التنظيمي، ويبين الجدول أيضاً ان نسبة التباين المفسر للعامل الأول كانت مرتفعة إذ بلغت (45.995%)، كما يلاحظ أن قيمة الجذر الكامن للعامل الأول كبيرة نسبياً (6.899) مقارنة ببقية العوامل الأخرى التي كانت قيم الجذور الكامنة لها متقاربة وأصغر مما هي للعامل الأول، وعند ملاحظة الرسم البياني للجذور الكامنة في الشكل رقم (3)، يتبين أن ميل المنحنى يأخذ قيمة كبيرة عند العامل الأول، ويأخذ بالتحول عند العامل الثاني، ويتبين من المنحنى وجود ثلاثة عوامل أعلى من (1)، ويتبين من الجدول كذلك أن هناك تشبعاً مرتفعاً

لفقرات مقياس الالتزام التنظيمي على الأبعاد الثلاثة، حيث بلغت معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد وبين العامل الذي تمثله أكثر من (0.48).



شكل رقم (3): تمثيل بياني للجذور الكامنة لفقرات مقياس الالتزام التنظيمي

2.2.3.3 ثبات المقياس :

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لمقياس الالتزام التنظيمي، وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (267) فرداً باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا (Cronbach's Alpha)، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة ومقبولة، ويبين الجدول (8) ذلك.

الجدول رقم (8)

قيم معامل الثبات لأبعاد مقياس الالتزام التنظيمي

رقم البعد	أبعاد الالتزام التنظيمي	معامل الثبات
1	الالتزام العاطفي	0.83
2	الالتزام الاستمراري	0.77
3	الالتزام المعياري	0.93
	المقياس ككل[1]	**0.91**

4.3 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيـة (Statistical Package for Social Science SPSS)، لإجراء التحليل الوصفي للإجابة عن تـساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك على النحو التالي :-

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
2. التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis).
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن الـسؤالين الأول والثاني.
4. اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة الأولـى، والفرضـيات الفرعية المنبثقة عنها.
5. تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيتي الدراسة الرئيستين الثانية والثالثة.

---

[1] استخرج معامل الثبات للمقياس ككل باستخدام معادلة: (Kamata; Turhan & Darandari, 2003)

$$Stratified\ \alpha = 1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} \sigma_i^2 (1-\alpha_i)}{\sigma_x^2}$$

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها ومناقشتها والتوصيات وذلك على النحو الآتي:

1.4 عرض النتائج

1.1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة :

الإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه، "ما مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية بأبعاده مرتبة تنازلياً

أبعاد الذكاء الانفعالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الذكاء الانفعالي
التنظيم الذاتي	3.93	0.577	1	مرتفع
التعاطف	3.80	0.597	2	مرتفع
الدافعية	3.55	0.707	3	مرتفع
المهارات الاجتماعية	3.11	0.745	4	متوسط
الوعي الذاتي	2.90	0.815	5	متوسط
الدرجة الكلية	**3.48**	**0.480**	**-**	**متوسط**

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى القـادة الإداريـين فـي الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، حيـث بلـغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسـة (3.48)، وبتحليـل أبعـاد الـذكاء الانفعالي يتضح أن بعد التنظيم الذاتي احتل الرتبة الأولى بالنسبة لاستجابات أفراد الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.93)، يليه بعد التعاطف بالرتبة الثانية بمتوسـط حسابي قدره (3.80)، يليه بعد الدافعية بالرتبة الثالثـة بمتوسـط حـسابي قـدره (3.55)، هذا وقد جاء بعد المهارات الاجتماعية في الرتبة قبل الأخيرة بمتوسـط حسابي قدره (3.11)، في حين احتل بعد الوعي الذاتي الرتبة الأخيـرة بمتوسـط حسابي قدره (2.90). وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الـذكاء الانفعـالي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الوعي الذاتي :

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الـوعي الذاتي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية عن فقرات الوعي الذاتي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الوعي الذاتي
16	أعي دوافعي جيداً.	3.09	1.081	1	متوسط
11	أدرك أجوائي النفسية (مزاجي).	2.94	1.032	2	متوسط
6	أدرك تأثير مشاعري على الآخرين.	2.83	1.032	3	متوسط
1	أعي انفعالاتي وأسبابها.	2.75	0.977	4	متوسط
	الدرجة الكلية	**2.90**	**0.815**	**-**	**متوسط**

يتبين من الجدول (10) أن مستوى الوعي الذاتي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، بمتوسط حسابي قدره (2.90)، كما جاءت الفقرة (16) والتي تنص على "أعي دوافعي جيداً" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.09)، يليها الفقرة (11) والتي تنص على "أدرك أجوائي النفسية (مزاجي)" بمتوسط حسابي قدره (2.94)، بينما احتلت الفقرة (6) والتي تنص على "أدرك تأثير مشاعري على الآخرين" الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.83) في حين احتلت الفقرة (1) والتي تنص على "أعي انفعالاتي وأسبابها" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.75).

ثانياً: التنظيم الذاتي:

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى التنظيم الذاتي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية عن فقرات التنظيم الذاتي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التنظيم الذاتي
7	أحافظ على الهدوء في المواقف المتقلبة (المتغيرة).	4.14	0.761	1	مرتفع
17	ألتزم الهدوء بعيداً عن انفعالاتي.	4.02	0.720	2	مرتفع
12	أضبط اندفاعاتي الشديدة.	3.96	0.887	3	مرتفع
21	أعمل على إدارة الضغوط التي أتعرض لها بشكل جيد.	3.82	0.923	4	مرتفع
2	أراقب انفعالاتي في المواقف الحرجة باستمرار.	3.69	0.830	5	مرتفع
	الدرجة الكلية	**3.93**	**0.577**	**-**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (11) أن مستوى التنظيم الذاتي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية مرتفع، بمتوسط حسابي قدره (3.93)، كما جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "أحافظ على الهدوء في المواقف المتقلبة (المتغيرة)" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.14)، يليها الفقرة (17) والتي تنص على "ألتزم الهدوء بعيداً عن انفعالاتي" بمتوسط حسابي قدره (4.02)، بينما احتلت الفقرة (21) والتي تنص على "أعمل على إدارة الضغوط التي أتعرض لها بشكل جيد" الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.82)، في حين احتلت الفقرة (2) والتي تنص على "أراقب انفعالاتي في المواقف الحرجة باستمرار" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.69).

ثالثاً: الدافعية:

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الدافعية لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية عن فقرات الدافعية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدافعية
22	لا أتردد في تقديم التضحيات لتحقيق أهداف مهمة للإدارة.	3.86	0.777	1	مرتفع
13	أنطلق من أملي في النجاح وليس من خوفي من الفشل.	3.71	0.940	2	مرتفع
3	أتقبل التغييرات السريعة التي تحصل في الإدارة من أجل تحقيق أهدافها.	3.46	0.989	3	متوسط
8	أمتلك دافعية عالية لوضع الأهداف وتحقيقها خلال الأزمات.	3.40	0.872	4	متوسط
18	أبقى مركزاً على تحقيق الأهداف بالرغم من معوقات تحقيقها.	3.31	0.941	5	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.55**	**0.707**	**-**	**متوسط**

يتبين من الجدول (12) أن مستوى الدافعية لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، بمتوسط حسابي قدره (3.55)، كما جاءت الفقرة (22)، والتي تنص على "لا أتردد في تقديم التضحيات لتحقيق أهداف مهمة للإدارة" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.86)، يليها الفقرة (13)، والتي تنص على "أنطلق من أملي في النجاح وليس من خوفي من الفشل" بمتوسط حسابي قدره (3.71)، بينما احتلت الفقرة (8) والتي تنص على "أمتلك دافعية عالية لوضع الأهداف وتحقيقها خلال الأزمات" الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.40)، في حين احتلت الفقرة (18) والتي تنص على "أبقى مركزاً على تحقيق الأهداف بالرغم من معوقات تحقيقها" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.31).

رابعاً: التعاطف:

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى التعاطف لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية عن فقرات التعاطف مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التعاطف
4	أحس بالمشاعر الصادرة من الرسائل غير اللفظية للآخرين.	4.07	0.717	1	مرتفع
19	أحس بالمشاعر الصادرة من الرسائل اللفظية للآخرين.	3.85	0.824	2	مرتفع
9	أدرك العواطف المشتركة بين العاملين وما يقومون به.	3.80	0.968	3	مرتفع
14	أقدم التغذية الراجعة للآخرين في وقتها.	3.48	0.868	4	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.80**	**0.597**	**-**	**مرتفع**

يتبين من الجدول (13) أن مستوى التعاطف لدى القـادة الإداريـين فـي الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية الـسعودية مرتفـع، بمتوسـط حسابي قدره (3.80)، كما جاءت الفقرة (4)، والتي تنص على "أحس بالمـشاعر الصادرة من الرسائل غير اللفظية للآخرين" بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.07)، يليها الفقرة (19) والتي تنص على "أحـس بالمـشاعر الـصادرة مـن الرسائل اللفظية للآخرين" بمتوسط حسابي قدره (3.85)، بينما احتلت الفقـرة (9) والتي تنص على "أدرك العواطف المشتركة بين العاملين وما يقومون به" الرتبـة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.80)، في حين احتلت الفقرة (14) والتـي تنص على "أقدم التغذية الراجعة للآخرين في وقتها" الرتبـة الأخيـرة، بمتوسـط حسابي قدره (3.48).

خامساً: المهارات الاجتماعية:

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريـة لمـستوى المهـارات الاجتماعية لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك فـي المملكـة العربية السعودية، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية عن فقرات المهارات الاجتماعية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المهارات الاجتماعية
15	لا أسمح لمشاعر الإحباط أن تعيـق تعاوني مع الآخرين.	3.40	0.950	1	متوسط
5	أواجه مشكلات العاملين دون التقليل من احترامي لهم.	3.25	0.959	2	متوسط
10	أحيد عواطفي في سبيل إكمال المهام الموكلة إلي.	2.97	0.882	3	متوسط
20	أعالج صراعاتي العاطفيـة ببراعـة ولباقة.	2.83	1.000	4	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.11**	**0.745**	**-**	**متوسط**

يتبين من الجدول (14) أن مستوى المهـارات الاجتماعيـة لـدى القـادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، بمتوسط حسابي قدره (3.11)، كما جاءت الفقرة (15)، والتي تـنص علـى "لا أسمح لمشاعر الإحباط أن تعيق تعاوني مع الآخرين" بالرتبة الأولـى، بمتوسـط حسابي قدره (3.40)، يليها الفقرة (5)، والتي تنص على "أواجه مشكلات العاملين دون التقليل من احترامي لهم"، بمتوسط حسابي قدره (3.25)، بينما احتلت الفقرة (10) والتي تنص على "أحيد عواطفي في سبيل إكمال المهام الموكلة إلي" الرتبـة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.97) في حين احتلت الفقـرة (20) والتـي تنص على "أعالج صراعاتي العاطفية ببراعة ولباقة" الرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حسابي قدره (2.83).

الإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه، "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريـة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (15) يبين ذلك.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية بأبعاده مرتبة تنازلياً

أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
الالتزام المعياري	3.49	0.815	1	متوسط
الالتزام العاطفي	3.32	0.735	2	متوسط
الالتزام الاستمراري	3.13	0.655	3	متوسط
الدرجة الكلية	**3.33**	**0.616**	**-**	**متوسط**

يشير الجدول (15) إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة (3.22)، وبتحليل أبعاد الالتزام التنظيمي يتضح أن بعد الالتزام المعياري احتل الرتبة الأولى، بالنسبة لاستجابات أفراد الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.49)، يليه بعد الالتزام العاطفي بالرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (3.32)، في حين احتل بعد الالتزام الاستمراري الرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.13). وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الالتزام العاطفي:

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام العاطفي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية عن فقرات الالتزام العاطفي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
4	أشعر بأن مشكلات وظيفتي ودائرتي هي مشكلاتي الخاصة.	3.54	0.805	1	متوسط
7	أشعر أنني عضو فاعل من أعضاء المديرية.	3.37	0.954	2	متوسط
1	استمتع بالحديث عن وظيفتي خارج العمل مع أصدقائي.	3.25	0.854	3	متوسط
10	أشعر أن ارتباطي بالوظيفة والدائرة ارتباط نفسي.	3.13	0.991	4	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.32**	**0.735**	**-**	**متوسط**

يتبين من الجدول (16) أن مستوى الالتزام العاطفي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، بمتوسط

حسابي قدره (3.32)، كما جاءت الفقرة (4)، والتي تنص على "أشعر بأن مشكلات وظيفتي ودائرتي هي مشكلاتي الخاصة" بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.54)، يليها الفقرة (7)، والتي تنص على "أشعر أنني عضو فاعل من أعضاء المديرية"، بمتوسط حسابي قدره (3.57)، بينما احتلت الفقرة (1) والتي تنص على "استمتع بالحديث عن وظيفتي خارج العمل مع أصدقائي" الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.25) في حين احتلت الفقرة (10) والتي تنص على "أشعر أن ارتباطي بالوظيفة والدائرة ارتباط نفسي" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.13).

ثانياً: الالتزام الاستمراري:

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام الاستمراري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية عن فقرات الالتزام الاستمراري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
11	يعكس عملي في وظيفتي مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي حالياً.	3.40	0.981	1	متوسط
5	يسبب تركي للعمل مشكلات في حياتي اليومية.	3.23	0.843	2	متوسط
8	يكبدني قرار ترك العمل الحالي الكثير من التكاليف.	3.17	0.929	3	متوسط
2	ليس من السهل ترك العمل في الوظيفة الحالية حتى لو رغبت بذلك.	3.03	0.886	4	متوسط
13	أشعر أن الوظائف المتاحة محدودة ولا أفكر في ترك الوظيفة.	2.80	0.906	5	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.13**	**0.655**	**-**	**متوسط**

يتبين من الجدول (17) أن مستوى الالتزام الاستمراري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط،

بمتوسط حسابي قدره (3.13)، كما جاءت الفقرة (11)، والتي تنص على "يعكس عملي في وظيفتي مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي حاليـاً" بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.40)، يليها الفقرة (5)، والتي تنص على "يسبب تركي للعمل مشكلات في حياتي اليومية"، بمتوسط حسابي قـدره (3.23)، بينما احتلت الفقرة (2) والتي تنص على "ليس من السهل ترك العمل في الوظيفـة الحالية حتى لو رغبت بذلك" الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قـدره (3.03) في حين احتلت الفقرة (13) والتي تنص على "أشعر أن الوظائف المتاحة محدودة ولا أفكر في ترك الوظيفة" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.80).

ثالثاً: الالتزام المعياري:

استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الالتـزام المعياري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبـوك فـي المملكـة العربية السعودية، والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية عن فقرات الالتزام المعياري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الالتزام
6	إن التنقل من وظيفة لأخرى يبدو عملاً غير لائق.	3.65	0.860	1	مرتفع
3	أظهر ولائي للدائرة.	3.52	0.947	2	مرتفع
9	يدفعني الاعتقاد بأن الولاء شيء مهم للبقاء في وظيفتي ويشعرني بأنه التزام أخلاقي مع مكان عملي.	3.50	0.939	3	مرتفع
12	حتى لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل فإنني أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك الوظيفة التي أعمل بها.	3.49	1.027	4	متوسط
14	أعتقد أن الولاء المستمر ضرورة أخلاقية ملحة.	3.48	0.939	5	متوسط
15	أميل إلى الاستقرار بوظيفة واحدة مدى الحياة.	3.30	0.961	6	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.49**	**0.815**	**-**	**متوسط**

يتبين من الجدول (18) أن مستوى الالتزام المعياري لدى القادة الإداريـين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، بمتوسط

حسابي قدره (3.49)، كما جاءت الفقرة (6)، والتي تنص على "إن التنقـل مـن وظيفة لأخرى يبدو عملاً غير لائق" بالرتبة الأولـى، بمتوسـط حـسابي قـدره (3.65)، يليها الفقرة (3)، والتي تنص على "أظهر ولائي للدائرة" بمتوسط حسابي قدره (3.52)، بينما احتلت الفقرة (14) والتي تنص على "أعتقد أن الولاء المستمر ضرورة أخلاقية ملحة" الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قـدره (3.48)، فـي حين احتلت الفقرة (15) والتي تنص على "أميل إلى الاستقرار بوظيفة واحدة مدى الحياة" الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.30).

2.1.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى، التي نصها، "لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية للـذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعـاطف، المهـارات الاجتماعية) على الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الـدوائر الحكوميـة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر الذكاء الانفعـالي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعيـة) في الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك فـي المملكة العربية السعودية، والجدول (19) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (19)

نتائج الانحدار المتعدد لأثر الذكاء الانفعالي في الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

أبعاد الذكاء الانفعالي	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	R^2 المعدلة	قيمة F	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	0.220	3.989	*0.000	0.431	41.221	*0.000
التنظيم الذاتي	0.100	1.800	0.073			
الدافعية	0.148	2.382	*0.018			
التعاطف	0.062	1.174	0.242			
المهارات الاجتماعية	0.356	5.869	*0.000			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (19) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (41.221)، بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي في الالتزام التنظيمي، ويتبين من الجدول أيضاً أن الأبعاد المستقلة (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) تُفسر ما مقداره (43.1%) من التباين في الالتزام التنظيمي. ويشير الجدول كذلك إلى أن الأبعاد المستقلة (الوعي الذاتي، الدافعية، المهارات الاجتماعية) لها أثر في الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيم (ت) لها (3.989، 2.382، 5.869) على التوالي، بقيم احتمالية بلغت (0.000، 0.018، 0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، ومن متابعة معاملات بيتا لهذه الأبعاد يتبين أن بعد المهارات الاجتماعية أقوى أبعاد الذكاء الانفعالي تأثيراً في الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة بيتا له (0.356)، ويبين الجدول كذلك أن الأبعاد المستقلة (التنظيم الذاتي، التعاطف) ليس لها أثر في الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيم (ت) لها (1.800، 1.174) على التوالي، بقيم احتمالية بلغت (0.073، 0.242) على التوالي، وهي أكبر من مستوى دلالة (α=0.05).

وبناء على هذه النتائج فإنه تقبل الفرضية البديلة التي نصها:" يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، الدافعية، المهارات الاجتماعيـة) على الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية". وتقبل الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد أثـر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (التنظيم الذاتي، التعاطف) علـى الالتـزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبـوك فـي المملكـة العربية السعودية".

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات الاجتماعية	0.359	148.425	*0.000
الوعي الذاتي	0.400	87.839	*0.000
الدافعية	0.431	66.440	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

* خرج من معادلة الانحدار متغيري التنظيم الذاتي، والتعاطف.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبـين مـن الجدول (20)، أن متغير (المهارات الاجتماعية) يفسر ما مقداره (35.9%) مـن التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وجاء بالتتابع في المرتبـة الثانيـة متغير (الوعي الذاتي) ، حيث يفسر مع متغير (المهارات الاجتماعية) مـا نـسبته (40%) من التباين في المتغير التابع، ثم أخيراً متغير (الدافعية) حيث فـسر مـع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في (الالتزام التنظيمي) كمتغير تابع، في حين لم يظهر متغيرا (التنظيم الذاتي، والتعاطف) في معادلـة الانحـدار

على اعتبار أنهما متغيران غير مهمين إحصائياً وضعيفان فـي تفـسير التغيـر للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

الفرضية الفرعية الأولى، التي نصها، "لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية للـذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعـاطف، المهـارات الاجتماعية) على الالتزام العاطفي لدى القادة الإداريين في الـدوائر الحكوميـة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر الذكاء الانفعـالي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعيـة) في الالتزام العاطفي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك فـي المملكة العربية السعودية، والجدول (21) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (21)

نتائج الانحدار المتعدد لأثر الذكاء الانفعالي في الالتزام العاطفي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

أبعاد الذكاء الانفعالي	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	R^2 المعدلة	قيمة F	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	0.166	2.661	*0.008			
التنظيم الذاتي	0.101	1.606	0.109			
الدافعية	0.129	1.831	0.068	0.273	21.035	*0.000
التعاطف	0.097	1.623	0.106			
المهارات الاجتماعية	0.248	3.621	*0.000			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (21) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (21.035)، بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، مما يشير إلى وجود أثـر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي في الالتزام العاطفي، ويتبين من الجدول أيـضاً أن الأبعاد المستقلة (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعيـة، التعـاطف، المهـارات الاجتماعية) تُفسر ما مقداره (27.3%) من التباين في الالتزام العاطفي.

ويشير الجدول كذلك إلى أن الأبعاد المستقلة (الوعي الذاتي، المهارات الاجتماعية) لها أثر في الالتزام العاطفي، حيث بلغت قيم (ت) لهـا (2.661، 3.621) علـى

التوالي، بقيم احتمالية بلغت (0.008، 0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، ومن متابعة معاملات بيتا لهذه الأبعاد يتبين أن بعد المهـارات الاجتماعية أقوى أبعاد الذكاء الانفعالي تأثيراً في الالتزام العاطفي، حيـث بلغـت قيمة بيتا له (0.248)، ويبين الجدول كذلك أن الأبعاد المستقلة (التنظـيم الـذاتي، الدافعية، التعاطف) ليس لها أثر في الالتزام العاطفي، حيث بلغت قـيم (ت) لهـا (1.606، 1.831، 1.623) على التوالي، بقيم احتمالية بلغـت (0.109، 0.068، 0.106) على التوالي، وهي أكبر من مستوى دلالة (α=0.05).

وبناء على هذه النتائج فإنه تقبل الفرضية البديلة التي نصها:" يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، المهـارات الاجتماعيـة) علـى الالتزام العاطفي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقـة تبـوك فـي المملكة العربية السعودية"، وتقبل الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد أثـر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف) علـى الالتزام العاطفي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقـة تبـوك فـي المملكة العربية السعودية".

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام العاطفي من خلال (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات الاجتماعية	0.218	73.898	*0.000
الوعي الذاتي	0.273	32.681	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

* خرج من معادلة الانحدار متغيرات التنظيم الذاتي، والدافعية، التعاطف.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبـين مـن الجدول (22)، إن متغير (المهارات الاجتماعية) يفسر ما مقداره (21.8%) مـن

التباين في المتغير التابع (الالتزام العاطفي)، ثم متغير (الوعي الذاتي) حيث فـسر مع متغير (المهارات الاجتماعية) ما مقداره (27.3%) من التباين فـي (الالتـزام العاطفي) كمتغير تابع، في حين لم تظهر متغيرات (التنظيم الـذاتي، والدافعيـة، التعاطف) في معادلة الانحدار، على اعتبار أنها متغيرات غير مهمـة إحـصائياً، وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (الالتزام العاطفي).

الفرضية الفرعية الثانية، التي نصها، "لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية للـذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعـاطف، المهـارات الاجتماعية) على الالتزام الاستمراري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر الذكاء الانفعـالي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، في الالتزام الاستمراري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبـوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (23) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (23)

نتائج الانحدار المتعدد لأثر الذكاء الانفعالي في الالتزام الاستمراري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

أبعاد الذكاء الانفعالي	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	R^2 المعدلة	قيمة F	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	0.171	2.778	*0.006			
التنظيم الذاتي	0.118	1.912	0.057			
الدافعية	0.141	2.034	*0.043	0.295	22.847	*0.000
التعاطف	0.001	0.022	0.982			
المهارات الاجتماعية	0.297	4.392	*0.000			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (23) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (22.847) بقيمـة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، مما يشير إلى وجـود

أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي في الالتزام الاستمراري، ويتبين من الجدول أيضاً أن الأبعاد المستقلة (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) تُفسر ما مقداره (29.5%) من التباين في الالتزام الاستمراري.

ويشير الجدول كذلك إلى أن الأبعاد المستقلة (الوعي الذاتي، الدافعية، المهارات الاجتماعية) لها أثر في الالتزام الاستمراري، حيث بلغت قيم (ت) لها (2.778، 2.034، 4.392) على التوالي، بقيم احتمالية بلغت (0.006، 0.043، 0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05). ومن متابعة معاملات بيتا لهذه الأبعاد يتبين أن بعد المهارات الاجتماعية أقوى أبعاد الذكاء الانفعالي تأثيراً في الالتزام الاستمراري، حيث بلغت قيمة بيتا له (0.297)، ويبين الجدول كذلك أن الأبعاد المستقلة (التنظيم الذاتي، التعاطف) ليس لها أثر في الالتزام الاستمراري، حيث بلغت قيم (ت) لها (1.912، 0.022) على التوالي، بقيم احتمالية بلغت (0.057، 0.982) على التوالي، وهي أكبر من مستوى دلالة (α=0.05).

وبناء على هذه النتائج فإنه تقبل الفرضية البديلة، التي نصها:" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، الدافعية، المهارات الاجتماعية) على الالتزام الاستمراري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية"، وتقبل الفرضية العدمية، التي نصها:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (التنظيم الذاتي، التعاطف) على الالتزام الاستمراري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية".

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام الاستمراري من خلال (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات الاجتماعية	0.245	86.077	*0.000
الوعي الذاتي	0.278	50.917	*0.000
الدافعية	0.295	36.628	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

* خرج من معادلة الانحدار متغيري التنظيم الذاتي، والتعاطف.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبـين مـن الجدول (24)، إن متغير (المهارات الاجتماعية) يفسر ما مقداره (24.5%) مـن التباين في المتغير التابع (الالتزام الاستمراري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانيـة متغير (الوعي الذاتي) حيث يفسر مع متغير (المهارات الاجتماعيـة) مـا نـسبته (27.8%) من التباين في المتغير التابع، ثم أخيراً متغير (الدافعية) حيث فسر مـع المتغيرات السابقة ما مقداره (29.5%) من التباين في (الالتـزام الاسـتمراري) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيرا (التنظيم الذاتي، والتعاطف) فـي معادلـة الانحدار على اعتبار أنهما متغيران غير مهمين إحصائياً وضعيفان فـي تفـسير التغير للمتغير التابع (الالتزام الاستمراري).

الفرضية الفرعية الثالثة، التي نصها، "لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية للـذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعـاطف، المهـارات الاجتماعية) على الالتزام المعياري لدى القادة الإداريين في الـدوائر الحكوميـة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر الذكاء الانفعـالي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعيـة)

في الالتزام المعياري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والجدول (25) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (25)

نتائج الانحدار المتعدد لأثر الذكاء الانفعالي في الالتزام المعياري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية

أبعاد الذكاء الانفعالي	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	R^2 المعدلة	قيمة F	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	0.202	3.317	*0.001	0.319	24.915	*0.000
التنظيم الذاتي	0.049	0.800	0.424			
الدافعية	0.108	1.576	0.116			
التعاطف	0.058	0.998	0.319			
المهارات الاجتماعية	0.324	4.854	*0.000			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α≤0.05)

يلاحظ من الجدول (25) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (24.915) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي في الالتزام المعياري، ويتبين من الجدول أيضاً أن الأبعاد المستقلة (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) تُفسر ما مقداره (31.9%) من التباين في الالتزام المعياري.

ويشير الجدول كذلك إلى أن الأبعاد المستقلة (الوعي الذاتي، المهارات الاجتماعية) لها أثر في الالتزام المعياري، حيث بلغت قيم (ت) لها (3.317، 4.854) على التوالي، بقيم احتمالية بلغت (0.001، 0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، ومن متابعة معاملات بيتا لهذه الأبعاد يتبين أن بعد المهارات الاجتماعية أقوى أبعاد الذكاء الانفعالي تأثيراً في الالتزام المعياري، حيث بلغت قيمة بيتا له (0.324)، ويبين الجدول كذلك أن الأبعاد المستقلة (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف) ليس لها أثر في الالتزام المعياري، حيث بلغت قيم (ت) لها (0.800، 1.576، 0.998) على التوالي، بقيم احتمالية بلغت (0.424، 0.116، 0.319) على التوالي، وهي أكبر من مستوى دلالة (α=0.05).

وبناء على هذه النتائج فإنه تقبل الفرضية البديلة التي نصها:" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، المهارات الاجتماعية) على الالتزام المعياري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية". وتقبل الفرضية العدمية التي نصها:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف) على الالتزام المعياري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية".

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالالتزام المعياري من خلال (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
المهارات الاجتماعية	0.270	97.778	*0.000
الوعي الذاتي	0.319	41.018	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

* خرج من معادلة الانحدار متغيرات التنظيم الذاتي، والدافعية، والتعاطف.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول (26)، أن متغير (المهارات الاجتماعية) يفسر ما مقداره (27%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام المعياري)، ثم متغير (الوعي الذاتي) حيث فسر مع متغير (المهارات الاجتماعية) ما مقداره (31.9%) من التباين في (الالتزام المعياري) كمتغير تابع، في حين لم تظهر متغيرات (التنظيم الذاتي، والدافعية، التعاطف) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (الالتزام المعياري).

الفرضية الرئيسة الثانية، التي نصها، " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية

بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافيـة (المؤهـل العلمـي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والجدول (27) يبين نتائج التحليل.

الجدول رقم (27)

نتائج التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	كلية متوسطة فما دون	3.38	0.562	2.274	0.105
	بكالوريوس	3.51	0.477		
	دراسات عليا	3.25	0.316		
الخبرة	5 سنوات فأقل	3.53	0.465	0.982	0.402
	من 6 إلى 10 سنوات	3.56	0.468		
	من 11 إلى 15 سنة	3.47	0.471		
	16 سنة فأكثر	3.44	0.495		
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	3.38	0.551	2.455	*0.046
	نائب مدير إدارة	3.46	0.516		
	رئيس قسم	3.45	0.462		
	مساعد رئيس قسم	3.66	0.359		
	مشرف	3.44	0.517		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$)

يلاحظ من الجدول (27) عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية فـي تصورات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين فـي الـدوائر الحكوميـة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافيـة (المؤهـل العلمي، الخبرة)، حيث بلغت قيمـة (ف) المحـسوبة للمؤهـل العلمـي (2.274)، وللخبرة (0.982)، وبقيم احتمالية (0.105، 0.402) على التوالي، وهي أكبر مـن

مستوى دلالة (α=0.05)، وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية العدمية التي نصها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في تـصورات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبـوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيـرات الديمغرافيـة (المؤهـل العلمـي، الخبرة)".

ويبين الجدول (27) أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تـصورات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمـة (ف) المحسوبة له (2.455)، وبقيمة احتمالية (0.046)، وهي أقل مـن مـستوى دلالة (α=0.05)، وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي نصها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) في تصورات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمسمى الوظيفي". ولتحديد اتجاه الفروق استخدم اختبـار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (28) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (28)
نتائج اختبار (شيفيه) للفروق في تصورات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمسمى الوظيفي

المتوسطات الحسابية	مدير إدارة (3.38)	نائب مدير إدارة (3.46)	رئيس قسم (3.45)	مساعد رئيس قسم (3.66)	مشرف (3.44)
مدير إدارة (3.38)	-	0.08	0.07	*0.28	0.06
نائب مدير إدارة (3.46)		-	0.01	0.20	0.02
رئيس قسم (3.45)			-	*0.21	0.01
مساعد رئيس قسم (3.66)				-	*0.22
مشرف (3.44)					-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (28) أن تصورات مساعدي رؤسـاء الأقسام في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية الـسعودية للـذكاء الانفعالي أعلى من زملائهم في المواقع الوظيفية الأخرى.

الفرضية الرئيسة الثالثة، التي نصها، " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فـي تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي)".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكوميـة بمنطقـة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، والجدول (29) يبين نتائج التحليل.

الجدول رقم (29)

نتائج التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	كلية متوسطة فما دون	3.31	0.665	5.619	0.004*
	بكالوريوس	3.36	0.596		
	دراسات عليا	2.78	0.671		
الخبرة	5 سنوات فأقل	3.53	0.489	2.100	0.101
	من 6 إلى 10 سنوات	3.39	0.581		
	من 11 إلى 15 سنة	3.32	0.513		
	16 سنة فأكثر	3.24	0.696		
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	3.22	0.663	2.309	0.058
	نائب مدير إدارة	3.31	0.624		
	رئيس قسم	3.19	0.715		
	مساعد رئيس قسم	3.48	0.504		
	مشرف	3.39	0.523		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (29) عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائية فـي تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكوميـة بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الخبـرة،

المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للخبرة (2.100)، وللمسمى الوظيفي (2.309)، وبقيم احتمالية (0.148، 0.101، 0.058) على التوالي، وهي أكبر من مستوى دلالة (α=0.05)، وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية العدمية التي نصها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥0.05) في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة، المسمى الوظيفي)".

ويبين الجدول (29) أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة له (5.619)، وبقيمة احتمالية (0.004)، وهي أقل من مستوى دلالة (α=0.05)، وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي نصها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥0.05) في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمؤهل العلمي". ولتحديد اتجاه الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (30) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (30)

نتائج اختبار شيفيه للفروق في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمؤهل العلمي

المتوسطات الحسابية	كلية متوسطة فما دون (3.31)	بكالوريوس (3.36)	دراسات عليا (2.78)
كلية متوسطة فما دون (3.31)	-	0.05	0.53
بكالوريوس (3.36)		-	*0.58
دراسات عليا (2.78)			-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥0.05)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (30) أن تصورات القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية الحاصلين على درجة البكالوريوس للالتزام التنظيمي أعلى من زملائهم الحاصلين على الدراسات العليا.

2.4 المناقشة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة مـن خـلال الإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها، ويتضمن كذلك التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة في ضوء هذه النتائج.

1.2.4 مناقشة النتائج:

تناولت الدراسة تحليل أثر الذكاء الانفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لـدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية الـسعودية، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، واحتل بعد التنظيم الذاتي الرتبة الأولى، يليه بعد التعاطف بالرتبة الثانية، يليه بعد الدافعية بالرتبة الثالثة. وجاء بعد المهارات الاجتماعية في الرتبة قبل الأخيرة، في حين احتل بعد الوعي الذاتي الرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة أن المديرين يمتلكون المقدرة على إدراك مشاعر الآخرين، وتوظيفها نحو مصلحة العمل، إلا أن هذا الامتلاك كان متوسطاً، كما أنهم يمتلكون المقدرة على الإحساس بمشاعر الآخرين والحكم عليها، وبكلمات أخرى فإن القادة الإداريين يوظفون مقدراتهم المعرفية وغير المعرفية في التأثير بالآخرين. وبذلك فهم يستثمرون مشاعر الآخرين لصالح العمل ووفقاً للموقف الحالي. وبذلك فإن نجاحهم لا يستند على امتلاك القدرات المعرفية، وغير المعرفية فقط، وإنما في توظيف المقدرتين معاً في العمل، إن على المدير أن يمتلك القدرة على معرفة عواطفه، وإدارة تلك العواطف، وتحفيز نفسه، ومعرفة عواطف الآخرين، وتوجيه العلاقات الاجتماعية بايجابية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الطيط، 2010) التي بينت أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المصارف الأردنية متوسط، واحتل بعد التنظيم الذاتي الرتبة، الأولى في حين احتل بعد الوعي الذاتي الرتبة الأخيرة، كما اختلفت هذه النتيجة عن نتيجة دراسة

(البوريني ،2006) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي، واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة (يوسف ،2003) التي أشارت إلى وجود درجة عالية من الذكاء الانفعالي.

2. أشارت النتائج إلى أن مستوى الوعي الذاتي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، وجاءت الفقرة (16) التي نصها "أعي دوافعي جيداً" بالرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة (1) التي نصها "أعي انفعالاتي وأسبابها" الرتبة الأخيرة، وتُفسر هذه النتيجة بأن القادة الإداريين في الدوائر الحكومية يعون دوافع سلوكهم جيداً، إلا أنهم لا يدركون جيداً أسباب ظهور هذه الدوافع، لذا لابد من إدراك طبيعة العلاقة بين أحاسيس القادة وتفكيرهم، وأفعالهم، وتأثير مشاعرهم على أدائه، وأداء الآخرين، مما يسهم في تعزيز وعيهم بقيمهم التي تشكل معايير سلوكياتهم الهادفة إلى تحقيق أهداف العمل.

3. دلت النتائج أن مستوى التنظيم الذاتي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية مرتفع، وجاءت الفقرة (7) التي نصها "أحافظ على الهدوء في المواقف المتقلبة (المتغيرة)" بالرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة (2) التي نصها "أراقب انفعالاتي في المواقف الحرجة باستمرار" الرتبة الأخيرة، وتُفسر هذه النتيجة أن القادة الإداريين في الدوائر الحكومية يسيطرون على انفعالاتهم في المواقف المتقلبة، ويحافظون على هدوئهم، إلا أن الاستمرارية في التحكم بانفعالاتهم تشكل صعوبة لديهم، والتي تعكس مقدرتهم على الصبر، وتوظيف حيثيات الموقف لصالحهم، فهم يحتاجون إلى التحكم بذاتهم، والاستناد إلى قيمهم ومعاييرهم الأخلاقية في التعامل مع مثل هذه المواقف المتقلبة.

4. بينت النتائج أن مستوى الدافعية لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، وجاءت الفقرة (22) التي نصها "لا أتردد في تقديم التضحيات لتحقيق أهداف مهمة للإدارة" بالرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة (18) التي نصها "أبقى مركزاً على تحقيق الأهداف

بالرغم من معوقات تحقيقها" الرتبة الأخيرة، وتُفسر هذه النتيجة أن القادة الإداريين في الدوائر الحكومية يمتلكون الدافعية نحو العمل، والتي قد تعود للحوافز المقدمة لهم في العمل، والتي من الممكن أن يوظفها هؤلاء القادة في تحقيق أهداف العمل ذات الطابع الإبداعي، إن الدافعية نحو العمل تجعل القادة يقومون بتضحيات كبيرة لصالح العمل، والتي من شأنها أن تجعل القائد والعاملين معه وحدة واحدة، يثابرون على تحقيق أهداف العمل بفاعلية وكفاءة، فهم يسعون لتحقيق أهداف العمل بدافع توقع النجاح، وليس بدافع توقع الفشل.

5. أظهرت النتائج أن مستوى التعاطف لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية مرتفع، وجاءت الفقرة (4) التي نصها "أحس بالمشاعر الصادرة من الرسائل غير اللفظية للآخرين" بالرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة (14) التي نصها "أقدم التغذية الراجعة للآخرين في وقتها" الرتبة الأخيرة، وتُفسر هذه النتيجة أن القادة الإداريين في الدوائر الحكومية يمتلكون المقدرة على إدراك انفعالات الآخرين، وفهمها وتحليلها بمستوى مرتفع، وقد يعود سبب ذلك إلى اتساق المنظومة القيمية في المجتمع السعودي، مما يسهل على القائد التعرف على انفعالات الآخرين وتحليلها والحكم عليها، كما أنهم في الوقت نفسه لا يقدمون التغذية الراجعة للآخرين، وقد يعود سبب ذلك إلى تفضيلهم تفادي تقييم انفعالات الآخرين بشكل مباشر، ومع ذلك لابد من الاستمرار في تنمية مقدرة القادة على الإحساس بمشاعر الآخرين وآرائهم والاهتمام بأمورهم، والإحساس بحاجاتهم، وتعزيز مقدرتهم على فهم وتوقع وإدراك حاجات الآخرين وتلبيتها.

6. أشارت النتائج إلى أن مستوى المهارات الاجتماعية لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، وجاءت الفقرة (15) التي نصها "لا أسمح لمشاعر الإحباط أن تعيق تعاوني مع الآخرين" بالرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة (20) التي نصها "أعالج صراعاتي العاطفية ببراعة ولباقة" الرتبة الأخيرة، وتُفسر هذه النتيجة أن القادة الإداريين في الدوائر الحكومية يستمدون قوتهم في معالجة المواقف الحرجة

والقوية، والتي تتطلب قرارات حازمة، كما أنهم لا يجعلون مشاعر الإحباط تتملكهم، بل يقومون بتعزيز ثقة الآخرين وتذكيرهم بمقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة لهم بفاعلية، ويقدمون الدعم اللازم لهم، وفي الوقت المناسب، إلا أن القادة لا يعالجون صراعاتهم العاطفية بقوة وحزم والتي تحتاج إلى البراعة، والإتقان في التعامل مع مثل هذه الصراعات.

7. بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، واحتل بعد الالتزام المعياري الرتبة الأولى، يليه بعد الالتزام العاطفي بالرتبة الثانية، في حين احتل بعد الالتزام الاستمراري الرتبة الأخيرة، وتُفسر هذه النتيجة أن الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية ينبع من الالتزام الذي تفرضه منظومة القيم الدينية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، كما أن القادة يحبذون الاحتكام إلى المعايير العامة في المجتمع، لذا جاء الالتزام المعياري بالرتبة الأولى، ومن ناحية أخرى فإن الالتزام العاطفي لدى القادة يكون في الأعمال ذات الطابع غير المحدد والتي يقررون الالتزام بها بما لا يتعارض مع منظومتهم القيمية.

8. أشارت النتائج إلى أن مستوى الالتزام العاطفي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، وجاءت الفقرة (4) التي نصها "أشعر بأن مشكلات وظيفتي ودائرتي هي مشكلاتي الخاصة" بالرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة (10) التي نصها "أشعر أن ارتباطي بالوظيفة والدائرة ارتباط نفسي" الرتبة الأخيرة، وتُفسر هذه النتيجة أن القادة الإداريين في الدوائر الحكومية يعتبرون دائرتهم بمثابة عائلتهم، وهم جزء من هذه العائلة، وهذا جوهر وأساس العمل من وجهة الديانة الإسلامية، وهنا لا بد من الإشارة إلى الإدارة اليابانية وما تمتاز به من منظومة رصينة من القيم التي تعتبر مكان العمل عائلة العامل الياباني، ورغم ارتباط القائد السعودي بدائرته، إلا أنه لم يصل بعد إلى مرحلة الاندماج النفسي مع الدائرة، والتي تعد أعلى مستويات الاندماج القيمي.

9. بينت النتائج أن مستوى الالتزام الاستمراري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط، وجاءت الفقرة (11) التي نصها "يعكس عملي في وظيفتي مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي حالياً" بالرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة (13) التي نصها "أشعر أن الوظائف المتاحة محدودة ولا أفكر في ترك الوظيفة" الرتبة الأخيرة. وتُفسر هذه النتيجة أن القادة الإداريين في الدوائر الحكومية يسعون إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية من خلال دائرتهم أولاً، ومن ثم قد يفكرون في الانتقال إلى دوائر أخرى، وهنا لا بد من الإشارة إلى الفرص التي توفرها الدوائر الحكومية لكافة العاملين لتحسين أوضاعهم الوظيفية وعلى رأسهم تشجيعهم على الاستمرار في تحسين مستواهم العلمي وتقدم الدعم المالي والمعنوي لتشجيعهم.

10. أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام المعياري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية متوسط ، وجاءت الفقرة (6) التي نصها "إن التنقل من وظيفة لأخرى يبدو عملاً غير لائق" بالرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة (15) التي نصها "أميل إلى الاستقرار بوظيفة واحدة مدى الحياة" الرتبة الأخيرة، وتُفسر هذه النتيجة أن القادة الإداريين في الدوائر الحكومية لا ينظرون إلى الانتقال من وظيفة إلى أخرى إلا في حال حقق متطلبات تلك الوظيفة، فهم يقيمون أنفسهم بناء على المعايير الموضوعة والتي يلتزمون بها.

11. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، الدافعية، المهارات الاجتماعية) على الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (التنظيم الذاتي، التعاطف) على الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزعبي، 2009) التي بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية

بين للعلاقات الاجتماعية في العمل والالتزام الوظيفي، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (الحراحشة والبشابشة ،2006)، التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحاجات العاملين على التزامهم التنظيمي، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رانجريز ومحرابي (Rangriz & Mehrabi, 2010) التي بينت وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي وكل من الالتزام التنظيمي، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هاورد (Howard, 2008) التي أظهرت أن الذكاء الانفعالي يتنبأ بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمة الإنسانية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة روستو (Ruestow, 2008) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمي. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شيفرد-اوسبورن .(Shepherd-Osborne, 2009) التي بينت عدم وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي والالتزام التنظيمي. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ستيوارت (Stewart, 2008) التي أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.

12. بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، المهارات الاجتماعية) على الالتزام العاطفي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف) على الالتزام العاطفي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحراحشة والبشابشة ،2006)، التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحاجات العاملين على التزامهم العاطفي.

13. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، الدافعية، المهارات الاجتماعية) على الالتزام الاستمراري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (التنظيم الذاتي، التعاطف) على الالتزام الاستمراري لدى القادة الإداريين في الدوائر

الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحراحشة والبشابشة،2006)، التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحاجات العاملين على التزامهم الاستمراري.

14. بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، المهارات الاجتماعية) على الالتزام المعياري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الانفعالي بأبعاده (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف) على الالتزام المعياري لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية.

15. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) في تصورات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) في تصورات المبحوثين للذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمسمى الوظيفي، حيث أن تصورات مساعدي رؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية للذكاء الانفعالي أعلى من زملائهم في المواقع الوظيفية الأخرى. واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (الطيط ،2010) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المصارف الأردنية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي). واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (البوريني،2006) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة تعزى لمتغير المؤهل ولصالح الدبلوم العالي، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (يوسف ،2003)، والتي أشارت إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي تعزى لمتغير التخصص ولصالح التخصصات العلمية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رانجريز ومحرابي (Rangriz & Mehrabi, 2010)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الذكاء الانفعالي تعزى للعوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي).

16. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$)، في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) في تصورات المبحوثين للالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية تعزى للمؤهل العلمي، حيث أن تصورات القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية الحاصلين على درجة البكالوريوس للالتزام التنظيمي أعلى من زملائهم الحاصلين على الدراسات العليا، واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة رانجريز ومحرابي، (Rangriz & Mehrabi, 2010) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي).

2.2.4 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل دور الذكاء الانفعالي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وهذه التوصيات:-

1. تنمية الذكاء الانفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من خلال:

أ- إلحاقهم بدورات تدريبية لتنمية مقدراتهم المعرفية، وغير المعرفية.

ب- اختيار القادة الإداريين بناء على امتلاكهم مستوى معين من الذكاء الإنفعالي

ج- تشجيع الأعمال التي من شأنها تطوير العلاقات الاجتماعية بين كافة العاملين في الدائرة كالأندية والأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

د- تشجيع التعاون بين القادة والعاملين، وبين العاملين أنفسهم.

2. تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من خلال:

أ- تعزيز شعور كافة العاملين بارتباطهم النفسي مع وظائفهم.

ب- تحقيق حاجات كافة العاملين وتوقعاتهم من الدائرة مما يسهم في تقليل تفكيرهم بترك الوظيفة

ج- تعزيز شعور كافة العاملين في الدائرة بالاستقرار الوظيفي واتخاذ كافة السبل لتحقيق ذلك.

د- تقديم حوافز تشجيعية للعاملين الملتزمين.

المراجع

أ. المراجع العربية:

البوريني، ربحية دخيل 2006، **الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بأدائهم الإداري من وجهة نظر معلميهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

توق، محي الدين وقطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن 2003؛ **أسس علم النفس التربوي**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

جروان, فتحي 2008، **الموهبة والتفوق والإبداع**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

جواد، شوقي ناجي 1992، **سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الأعمال**، بغداد: دار الحكمة.

الحراحشة، محمد أحمد والبشابشة، سامر، عبد المجيد 2006، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، **مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية**، المجلد (3)، العدد (2)، ص11-54.

خضير، نعمة عباس والنعيمي، عدنان تايه والنعيمي، فلاح تايه 1996، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد (31): 74-105.

الروسان، فاروق 2006، **أساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

الزعبي، مروان 2009، جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، الجامعة الأردنية، المجلد (36)، العدد (2): 121-134.

شابيرو، لورانس أ. 2001، **كيف تنشئ طفلا يتمتع بذكاء عاطفي**، الطبعة الأولى، تعريب ونشر مكتبة جرير، الرياض- السعودية.

الضفيري، عيد سعود 2009، **بناء مقياس للكشف عن الذكاء الانفعـالي لـدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

الطجم، عبد الله 1996، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية،** جامعة الكويت، المجلد (4)، العدد(1): 103-124.

الطيط، أحمد عدنان 2010، **أثر الذكاء الانفعالي في فاعلية المـديرين: دراسـة تطبيقية على القطاع المصرفي الأردني،** رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

العميان، محمود سلمان 2008، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** الطبعـة (4)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

فياض، سامي وقدوري، سحر 1999، قيم العمل والالتزام التنظيمي، **مجلة كليـة الإدارة والاقتصاد،** الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (28): 1-32.

زويلف، مهدى والحوامدة، نضال واللوزي، موسى والـصرايرة، أكـثم 1999، **التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية،** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم 1995، **تحليل السلوك التنظيمي،** الطبعـة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

يوسف، سهاد عمر 2003، **الذكاء الانفعالي وعلاقته بالرضا الـوظيفي وأثـر بعض المتغيرات الأخرى عليه عند أعضاء الهيئة التدريسية فـي جامعـة مؤتة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

ب. المراجع الأجنبية:

Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**. 63(1). 1-18.

Bar-On, R. 1997. **The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual.** Toronto, Canada: Mulit-Health Systems, Inc**.**

Bar-On, R. 2000. Emotional and Social Intelligence: Insights from The Emotional Quotient Inventory, In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.)**, The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in The Workplace,** (Pp. 363-388). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bar-On, R., & Parker, J. 2000. **Handbook of Emotional Intelligence**. San Francisco: Jossey-Bass. Mentors

Bennouna, S. 2004**,mentors Emotional Intelligence and Performance of Mentoring Functions in Doctoral Education**, **Unpublished Ph.D. Dissertations**, USA: University of South Florida.

Brown, U. & Kristena P., 2002. Organizational Commitment in Higher Education, Jackson, Mississippi, **Journal of Vocational Behavior**, 44,(1), 361-378.

Buchanan, B. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. **Administration Science Quarterly**, 19, 533-547.

Busso, L. 2003, **The Relationship between Emotional Intelligence and Contextual Performance as Influenced by Job Satisfaction and Locus of Control Orientation**, Unpublished Ph.D. Dissertations. San Diego: Alliant International University.

Byron, K. L. 2003, **Are Better Managers Better at "Reading" Others? Testing the Claim that Emotional Intelligence Predicts Managerial Performance**, Unpublished Ph.D. Dissertations, Georgia State University: USA.

Cherniss, C., & Goleman, D. 2001. **Training for emotional intelligence: A model**. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), The emotionally intelligent workplace. San Francisco: Jossey-Bass.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. 1997, **Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations,** NY: Grosset-Punam,

Douglas, C.; Frink, D.; Ferris, G. 2004, Emotional Intelligence as a Moderator of the Relationship between Conscientiousness and Performance, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 10(3), P. 2-14

Goleman, D. 1998, **Working with Emotional Intelligence**, Bantam Books New York.

Hay Group. 2007. **Emotional and Social Competence Inventory** (ESCI 3.0). Boston: McClelland Center for Research and Innovation.

Hellriegel, Don & Slocum, J. W. 2007. **Organizational Behavior**, 11th Edition. USA: Thomson-South Western.

Herbiniak, L. G. & Alutto 1972. Personal and Role Related Factors in Development of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, 17.555-572.

Howard, Mary C. 2008, **Emotional Intelligence as a Predictor of Job Satisfaction, Organizational, and Occupational Commitment among Human Service Workers**, Unpublished PhD Thesis, Capella University: USA.

Kaiser, H. F. 1960. The Application of Electronic Computers to Factor Analysis. **Educational and Psychological Measurement**, 20, 141-151.

Kouzes, J. & Posner, B. 1988. Development and Validation of the Leadership Practices Inventory. **Educational and Psychological measurement,** 48, 483-496.

Lee, H. R. 2002. **An Empirical Study of Organizational Justice As a mediator of the Relationships Among Leader member Exchange And Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry**. Un-Publishing Ph. D Dissertation, Virginia State University, USA.

Manheim, L. Moore, S. & Grunbery, L. 2003. **Per-and Post-Termination Organizational Commitment and The Effects of Leaving**. Available on: http://www.colorado.edu/ibs/pubs/pec/pec2003-0004.pdf

Mayer, J. D., Salovey, P. 1997. What is Emotional Intelligence: In P. Salovey, & Sluyter (Eds.). **Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators,** (Pp. 3-31). New Yrok, NY: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. 2000. Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability, in R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), **The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace,** (Pp. 363-388). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mayer, J., & Salovey, P. 1993. The Inelligence of Emotional. **Intelligence**, 17, 433-442.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997, **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meyer, J.P., & Allen, N.J., 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**. 1(1). 61-89.

Mowday, R.T. 1999. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, 8, 387-401.

Porter, L. Steers, R. & Mowday, R. 1978. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 59,(3) pp. 603-609.

Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, 1974, 59, 603-609.

Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J., Yu, C., Chan, K., Susana, K., Alves, M. G., Lee, C., Rahman, M., Ferdausy, S., & Wyk, R. 2002, A Model of Emotional Intelligence and Confict Management Strategies: A Study in Seven Countries, **The International Journal of Organizational Analysis,** 10(4), 302-326.

Rangriz, Hassan & Mehrabi, Javad 2010, The Relationship between Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Employees' Performance in Iran, **International Journal of Business and Management,** 5(8), 50-56.

Rozell, Elizabeth J.; Pettijohn, Charles E., & Parker, R. Stephen 2004, Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment, **Psychology & Marketing**, 21(6): 405-424.

Ruestow, Julie A. 2008, **The Effect of A Leader’s Emotional Intelligence on Follower Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Mixed Methodology Study of Emotional Intelligence In Public Human Services**, Unpublished Ph.D. Thesis, Capella University: Minneapolis, Minnesota, USA.

Shepherd-Osborne, Tracie 2009, **Assessing the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment among Early Childhood Educators**, Unpublished PhD Thesis, Northcentral University: USA.

Steers, R. M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administration Science Quarterly**, 22, 46-56.

Stewart, Gregory Lee 2008, **The Relationship of Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Organizational Commitment**, Unpublished PhD Thesis, Regent University: USA.

Walton, R. 1991. **From the Control to Commitment in the Workplace, Motivation and Work Behavior**. New York: American Scientist.

Williams, H. W. 2004, **A Study of the Characteristics that Distinguish Outstanding Urban Principals: Emotional Intelligence, Problem–Solving Competencies, Role Perception and Environmental Adaptation**, Unpublished Ph.D. Dissertations, USA: Case Western Reserve University.

الملحق (أ)

مقياس الذكاء الانفعالي

أخي المدير/ أختي المديرة .... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " **أثر الذكاء الانفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية**"، ضمن برنامج ماجستير الإدارة العامة: جامعة مؤتة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير مقياس الذكاء الانفعالي المكون من (22) فقرة لذا نرجو منكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة وما تحتويه من فقرات بعناية واهتمام، والإجابة عن جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية. ونؤكد لكم بأن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

محمد عبدالسلام سليم الصالح

برنامج ماجستير الإدارة العامة

جامعة مؤتة

البيانات الشخصية والوظيفية:

اسم الدائرة : ....

المؤهل العلمي : □ كلية متوسطة فما دون □ بكالوريوس
□ دراسات عليا

الخبرة: □ 5 سنوات فأقل □ 6- 10 سنوات
□ 11- 15 سنة □ 16 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي: □ مدير إدارة □ نائب مدير إدارة
□ رئيس قسم □ مساعد رئيس قسم
□ مشرف

أرجو وضع إشارة (X) عن درجة سلوككم أمام الفقرة التي توافقكم.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أعي انفعالاتي وأسبابها.					
2	أراقب انفعالاتي في المواقف الحرجة باستمرار.					
3	أتقبل التغييرات السريعة التي تحصل في الإدارة من أجل تحقيق أهدافها.					
4	أحس بالمشاعر الصادرة من الرسائل غير اللفظية للآخرين.					
5	أواجه مشكلات العاملين دون التقليل من احترامي لهم.					
6	أدرك تأثير مشاعري على الآخرين.					
7	أحافظ على الهدوء في المواقف المتقلبة (المتغيرة) .					
8	أمتلك دافعية عالية لوضع الأهداف وتحقيقها خلال الأزمات.					
9	أدرك العواطف المشتركة بين العاملين وما يقومون به.					
10	أحيد عواطفي في سبيل إكمال المهام الموكلة إلي.					
11	أدرك أجوائي النفسية (مزاجي).					
12	أضبط اندفاعاتي الشديدة.					
13	أنطلق من أملي في النجاح وليس من خوفي من الفشل.					
14	أقدم التغذية الراجعة للآخرين في وقتها.					
15	لا أسمح لمشاعر الإحباط أن تعيق تعاوني مع الآخرين.					
16	أعي دوافعي جيداً.					
17	ألتزم الهدوء بعيداً عن انفعالاتي.					
18	أبقى مركزاً على تحقيق الأهداف بالرغم من معوقات تحقيقها.					
19	أحس بالمشاعر الصادرة من الرسائل اللفظية للآخرين.					
20	أعالج صراعاتي العاطفية ببراعة ولباقة.					
21	أعمل على إدارة الضغوط التي أتعرض لها بشكل جيد.					
22	لا أتردد في تقديم التضحيات لتحقيق أهداف مهمة للإدارة.					

الملحق (ب)

مقياس الالتزام التنظيمي

أخي المدير/ أختي المديرة .... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " **أثر الذكاء الانفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية**"، ضمن برنامج ماجستير الإدارة العامة: جامعة مؤتة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير مقياس الالتزام التنظيمي المكون من (15) فقرة لذا نرجو منكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة وما تحتويه من فقرات بعناية واهتمام، والإجابة عن جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية. ونؤكد لكم بأن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

محمد عبدالسلام سليم الصالح

برنامج ماجستير الإدارة العامة

جامعة مؤتة

البيانات الشخصية والوظيفية:

اسم الدائرة : ....

المؤهل العلمي : □ كلية متوسطة فما دون □ بكالوريوس
□ دراسات عليا

الخبرة: □ 5 سنوات فأقل □ 6- 10 سنوات
□ 11- 15 سنة □ 16 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي: □ مدير إدارة □ نائب مدير إدارة
□ رئيس قسم □ مساعد رئيس قسم
□ مشرف

أرجو وضع إشارة (X) عن درجة سلوككم أمام الفقرة التي توافقكم.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	استمتع بالحديث عن وظيفتي خارج العمل مع أصدقائي.					
2	ليس من السهل ترك العمل في الوظيفة الحالية حتى لو رغبت بذلك.					
3	أظهر ولائي للدائرة.					
4	أشعر بأن مشكلات وظيفتي ودائرتي هي مشكلاتي الخاصة.					
5	يسبب تركي للعمل مشكلات في حياتي اليومية.					
6	إن التنقل من وظيفة لأخرى يبدو عملاً غير لائق.					
7	أشعر أنني عضو فاعل من أعضاء المديرية.					
8	يكبدني قرار ترك العمل الحالي الكثير من التكاليف.					
9	يدفعني الاعتقاد بأن الولاء شيء مهم للبقاء في وظيفتي ويشعرني بأنه التزام أخلاقي مع مكان عملي.					
10	أشعر أن ارتباطي بالوظيفة والدائرة ارتباط نفسي.					
11	يعكس عملي في وظيفتي مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي حالياً.					
12	حتى لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل فإنني أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك الوظيفة التي أعمل بها.					
13	أشعر أن الوظائف المتاحة محدودة ولا أفكر في ترك الوظيفة.					
14	أعتقد أن الولاء المستمر ضرورة أخلاقية ملحة.					
15	أميل إلى الاستقرار بوظيفة واحدة مدى الحياة.					

الملحق (ج)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د. حلمي شحادة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
2	أ. د. علي محمد العضايلة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
3	د. خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
4	د. رائد العضايلة	نظم معلومات إدارية	جامعة مؤتة
5	د. سامر المحمد	تسويق	جامعة مؤتة
6	د. عبد الله الطاهر	اقتصاد	جامعة مؤتة
7	د. فيصل الشواورة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
8	السيد مازن العدينات	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
9	د. محمد الدحيات	محاسبة	جامعة مؤتة
10	د. محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة

الملحق (د)

المراسلات والكتب الرسمية

بسم الرحمن الرحيم

سعادة مدير عام بمنطقة تبوك حفظه الله:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث محمد عبد السلام سليم الصالح

السجل الأكاديمي(٦٢٠٠٦١٩٠٢٠١٣) في جامعة مؤتة قسم الإدارة العامة كلية إدارة الأعمال أقوم ببحث بعنوان " أثر الذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك" حيث أن دائرتكم من ضمن الدوائر التي يقوم عليها البحث وتطبق عليها الدراسة لذا أطلب من سعادتكم تسهيل وتيسيرعملية توزيع أداة البحث (الاستبانة) .علماً بأنى أتعهد بأن ما تحتويه الاستبانة من معلومات سرية تخضع لأغراض البحث العلمي فقط .

مقدمه الباحث

محمد عبدالسلام الصالح

:/12 2010 10:57 014123624 #0310 P.001

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
(٢٨٠)
وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير
الإدارة العامة للبحوث

وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

الرقم: ٣٢١٠٩٩٦٢
التاريخ: ١٦/١/١٤٣٢هـ
المشفوعات: —

الموضوع : بشأن الطالب/ محمد عبدالسلام الصالح

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة تبوك وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تجدون سعادتكم برفقه استبانة الطالب/ محمد بن عبدالسلام الصالح ، أحد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بجامعة مؤته بالمملكة الأردنية الهاشمية بشأن بحثه بعنوان "أثر الذكاء الانفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية" .

آمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه بتسهيل مهمته .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

مدير عام البحوث

د. محمد بن عبدالله الضويان

ص. للإدارة .
ص. لخدمات البحث
ص. للباحث .

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم: ....
التاريخ: ....
الموافق: ....

Ref: ....
Date....................

لمن يهمه الأمــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب محمد عبدالسلام سليم الصالح هوأحد طلبـة الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف يقوم باجراء رسالة ماجستير بعنوان :

" أثر الذكاء الانفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية "

يرجى التكرم بتسهيل مهمته في الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز بحثه الاصيل ٠

ولكم مني خالص الشكر والتقدير ٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامــــة

د ٠ محمد عبدالرحيم المحاسنــة

جامعة مؤتة - كلية ادارة الأعمال - قسم الادارة العامة

٢

مؤتــة – الكــرك – الأردن – هــاتف: ٠٩٩-٢٣٧٢٣٨٠ – ٣-٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فــاكس: ٠٢٣٧٥٥٤٠ – ٣ – ٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ P.O.Box: (٧) Zib Code (٦١٧١٠) Fax: +٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠
University Web Site: www.mutah.edu.jo

المملكة العربية السعودية
وزارة الشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد
فرع الوزارة في منطقة تبوك
مكتب المدير العام

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيدكم أن الباحث محمد عبد السلام سليم الصالح

قام بتوزيع أداة البحث (الاستبانة) بعنوان " أثر الذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك" على الإداريين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية أوقاف والدعوة والإرشاد بالمنطقة وتم تسليمه الإستبانات بعد تعبئتها من قبل الإداريين وبالله التوفيق سائلين الله له التوفيق والسداد

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

مدير عام فرع الوزارة بمنطقة تبوك

عبدالله بن عبدالعزيز المبارك

الرقم: ٦٠٧/٧٠٢/٩ التاريخ: ٢٢/ ٢ /١٤٢٢هـ المشفوعات:.....................

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية

الى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيدكم أن الباحث / محمد عبدالسلام الصالح قـــام بتوزيـــع إدارة البحـــث (الأستبيانه) بعنوان أثر الذكاء الأنفعالي على الإلتزام التنظيمي للقاده الإداريـــين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك وتم تسليمة جميع الأستبيانات بعد تعبئتهـــا من قبل الإداريين في الدائرة ..ولكم وافر الشكر

مدير عام فرع وزارة الخدمة المدنية بمنطقة تبوك

محمد بن ابراهيم النحاس

المملكة العربية السعودية
فرع منطقة تبوك
وزارة الخدمة المدنية

نموذج (١٤٣١/١/١١٩٥)

الرقم: التاريخ: ٣/٣/١٤٣٢ المرفقات:

هاتف (٤٠٢٦٦٦٦) فـاكس (٤٠٥٦٢٥٨) تلكس (CIVSER SJ ٤٠٢٤٦٥) ص.ب (١٨٣٦٧) الرياض (١١١١٤) - المملكة العـربيـة السـعـودية

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة
لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
فرع الرئاسة العامة بمنطقة تبوك

إدارة التدريب

الرقم : ....
التاريخ : ....
المرفقات : ....

بشأن / مشهد توزيع استبانات بحث علمي

إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد

نفيدكم أن الباحث محمد بن عبد السلام بن سليم الصالح قام بتوزيع أداة البحث الاستبانة بعنوان " أثر الذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك" على الإداريين في الفرع وتم تسليمه الإستبانات بعد تعبئتها من قبل الإداريين لاستكمال البحث في تخصص الإدارة العامة من جامعة مؤتة وبناءً على طلبه أعطي هذا المشهد.

وبالله التوفيق،،،

مدير إدارة التخطيط والتطوير بفرع الرئاسة العامة بمنطقة تبوك

سعيد بن مشبب القحطاني

المملكة العربية السعودية
وزارة الداخلية
(٢٧٢)
المديرية العامة للسجون

بسم الله الرحمن الرحيم

المديرية العامة للسجون

الــــرقم: ________
الـــتاريخ: ________
المشفوعات: ________

بسم الرحمن الرحيم

الى من يهمه الامر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته   اما بعد

نفيدكم أن الباحث محمد عبد السلام سليم الصالح

قام بتوزيع أداة البحث الاستبانة بعنوان " أثر الذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك" على الإداريين في الدائرة وتم تسليمه الإستبانات بعد تعبئتها من قبل الإداريين وبالله التوفيق

سائلين الله لكم التوفيق والسداد

مدير ادارة سجون منطقة تبوك

العقيد/منصور سليمان المطلق

الختم

مطابع السجون

من رئيس الهيئة الابتدائية لتسوية الخلافات العمالية بمنطقة تبوك

الموقر

إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته   أما بعد

نفيدكم أن الباحث / محمد عبد السلام الصالح ، قام بتوزيع أدارة البحث (الاستبانة) بعنوان الذكاء الانفعالي على الالتزام للقادة الإداريين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك وتم تسليمه جميع الاستبيانات بعد تعبئتها من قبل الإداريين في الدائرة ولكم وافر الشكر ،،،،،،

رئيس الهيئة الهيئة الابتدائية

لتسوية الخلافات العمالية بمنطقة تبوك

محمد بن سالم العنزي

وزارة العمل
الإدارة

الرقم : .... التاريخ : .... المرفقات : ....

بسم الله الرحمن الرحيم

Kingdom of Saudi Arabia
Saudi Red Crescent Authority
General Administration

المملكة العربية السعودية
هيئة الهلال الأحمر السعودي
الإدارة العامة

لمن يهمة الأمر

تشهد هيئة الهلال الأحمر السعودي بمنطقة تبوك بأن الطالب (محمد عبدا لسلام الصالح) قد قام بتوزيع استبيان لإنجاز بحثه لرسالة الماجستير للموضوع (أثر الذكاء الانفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين) في الإدارة العامة بمنطقة تبوك دون أدنى مسؤولية مالية أو إدارية على هيئة الهلال الأحمر السعودي .

ولكم خالص التحية والتقدير

مدير عام

الإدارة العامة بمنطقة تبوك

حسين بن غالب البلوي

الرقم : ٤/١٠٧٥ No.:
التاريخ : ١٤٣٢/١/١ Date:
المشفوعات : Endosures :

سنترال : ٢٨٠٥٥٥٥ - فاكس : ٢٨٠٦٦٦٦ - الرمز البريدي ١١١٢٩ - الرياض
Central: 2805555 - Fax : 2806666 - Code 11129 - Riyadh - www.srca.org.sa - E-mail: info@srca.org.sa

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الرمز "٢٨٠"
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك

الرقم: ٣٢١٤٠٤٩٤

التاريخ ٢١ / ١ / ١٤٣٢هـ

المرفقات: ــ

التخطيط والتطوير / البحوث التربوية

الموضوع : تطبيق دراسة

سعادة المدير العام وفقه الله
المكرم/ة المساعد للشؤون التعليمية وفقه الله
المكرم المساعد للشؤون المدرسية وفقه الله
المكرم /ة مدير إدارة وفقه الله
المكرم /ة رئيس قسم وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته و بعد :

بناء على خطاب مدير عام البحوث رقم ٣٢١٠٩٩٦٢ وتاريخ ١٤٣٢/١/١٦هـ بشأن استبانات الطالب / محمد بن عبدالسلام الصالح أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بجامعة مؤتة بشأن بحثه بعنوان :

(أثر الذكاء الانفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية) على عينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام. علماً أن أداة البحث مكونة من استبانة .

عليه نأمل التعاون مع الباحث وتسهيل مهمة تطبيق دراسته .

وتقبلوا خالص تحياتنا ،،،

وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education

المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة تبوك

محمد بن عبدالله اللحيدان

ص/ للتخطيط والتطوير
ص / للأرشفة

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الرمز (٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك
(بنات)

الرقم : ....
التاريخ : / / ١٤٢هـ
المرفقات : ....

بشأن توزيع الإستبانة الخاصة بالدارس /محمد عبد السلام الصالح

شئون تعليم البنات إدارة الإشراف التربوي

إلى : من يهمه الأمر المحترم

من : مساعدة المدير العام لشئون تعليم البنات المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

إشارة إلى خطاب المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة تبوك رقم ٣٢١٤٠٤٩٤ وتاريخ ١٤٣٢/١/٢١هـ بشأن استبيان الطالب / محمد عبد السلام الصالح أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير ٠نحيطكم علماً أنه تم توزيع الإستبانه المذكورة على جميع الأقسام وتم تسليمها للطالب / محمد الصالح٠

وهذا للإحاطة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إ/ آل صالح

أ/ حصة إبراهيم القعير

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة الداخلية
(٢٧٢)
الأحوال المدنية

الرقـم : ....
التاريـخ / / ١٤٢هـ
التوابـع : ....

من مدير عام الأحوال المدنية بمنطقة تبوك الموقر

إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد

نفيدكم أن الباحث /محمد عبد السلام الصالح . قام بتوزيع أدارة البحث (الاستبانه) بعنوان أثر الذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك وتم تسليمه جمع الاستبيانات بعد تعبئتها من قبل الاداريين في الدائره ولكم وافر الشكر ،،،،،،

مدير الأحوال المدنية
أ/سعود بن محمد الغيثي

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الرمز " ٢٨٠ "
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك

وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

الرقم : ....

التاريخ ١٩ / ٣ / ١٤٣٢هـ

المرفقات : ....

إدارة التخطيط والتطوير

البحوث التربوية

إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيدكم أن الباحث محمد عبد السلام سليم الصالح

قام بتوزيع أداة البحث (الاستبانة) بعنوان " أثر الذكاء الانفعالي على الالتزام التنظيمي للقادة الإداريين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك" على الإداريين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك وتم تسليمه الإستبانات بعد تعبئتها من قبل الإداريين وبالله التوفيق

سائلين الله له التوفيق والسداد

مدير إدارة التخطيط والتطوير

عبدالرحمن بن ناصر الناصر

وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education